



**RAPPORT
RESPONSABLE
2016**



Ça fait du bien
au quotidien



SOMMAIRE

	AVANT-PROPOS.....	04
01	PROGRAMME DE GOUVERNANCE INDICATEURS DE GOUVERNANCE.....	07
	L'organisation du Groupe	08
	Le projet d'élargissement de la coopérative se poursuit.....	10
	Le partage du pouvoir.....	10
	La révision coopérative.....	11
	Panorama des labels et certificats	12
	Loyauté des pratiques	12
02	PROGRAMME ÉCONOMIQUE INDICATEURS ÉCONOMIQUES	15
	Cartographie des implantations 2016 du groupe Up.....	16
	Chiffres clés 2016.....	17
	Développement.....	18
	Approche par marchés.....	19
	Innovation.....	21
03	PROGRAMME SOCIAL INDICATEURS SOCIAUX	23
	Structuration des effectifs.....	24
	Emploi	26
	Organisation du travail.....	30
	Relations sociales.....	31
	Santé et sécurité.....	33
	Formation	36
	Egalité de traitement.....	40
	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT	41
04	PROGRAMME SOCIÉTAL INDICATEURS SOCIÉTAUX.....	43
	Notre appartenance à l'ESS	44
	Les actions	46
	Achats responsables, quelles avancées ?.....	55

05

PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX	59
Politique environnementale.....	60
Mesure de prévention et de réduction des pollutions.....	61
Economie circulaire	62
Le gaspillage alimentaire, une préoccupation du groupe Up.....	64
Utilisation durable des ressources.....	65
La performance énergétique des bâtiments du groupe Up.....	68
Changements climatiques.....	69
Protection de la biodiversité.....	72
CADRE DE RÉFÉRENCE DU CONTRÔLE INTERNE	74
Référentiel de contrôle interne retenu par le Groupe	74
Un dispositif particulièrement encadré	74
Gestion des risques	74
Interlocuteurs concernés.....	75
Principes de pilotage du contrôle interne au sein du groupe Up.....	77
CADRE DE RÉFÉRENCE DU REPORTING EXTRA-FINANCIER	78
Les informations extra-financières ont un double objectif.....	78
Période de reporting	78
Périmètre de consolidation des données extra-financières	78
Outils utilisés pour le reporting	78
Collecte et consolidation des données.....	78
Evolutions au niveau du périmètre	80
Vérification des données 2016.....	81
Consolidation.....	81
Rédaction	81
Taux de couverture	81
RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT	82
Avis d'exhaustivité	82
Avis de sincérité	83
ANNEXES	86
Table de correspondance : Article 225 Grenelle II	86
Table des légendes	90

AVANT-PROPOS

Ce rapport responsable est le 4^e publié par le groupe Up depuis 2012 et le 1^{er} soumis à la fois à une attestation de présence et à un avis motivé sur la sincérité, délivrés par le groupe Y en tant qu'Organisme Tiers Indépendant.

Ce choix s'inscrit dans une démarche libre et volontaire du Groupe, qui souhaite valider ses engagements au regard de la loi, mais aussi vis-à-vis de ses responsabilités sociétales dont il se considère porteur en tant qu'acteur majeur de l'Économie Sociale et Solidaire.

Dans la continuité de ses engagements historiques au service du progrès social à travers sa gouvernance démocratique, ses produits et services, et son implication auprès de la société civile, le groupe Up s'attache à répondre aux attendus de la législation, et en particulier ceux de la loi française Grenelle II (loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010). Il est également animé par la volonté d'améliorer sa performance globale, au cœur de son plan stratégique Up 2018.

Celui-ci est structuré autour de 5 programmes :

— GOUVERNANCE

Gouverner de façon démocratique dans le respect de son statut coopératif et de ses 5 valeurs. Revendiquer son appartenance au secteur de l'Économie Sociale et Solidaire et son engagement dans une économie alternative, qui choisit de placer l'Homme au cœur de sa réussite. Porter l'ambition d'être et de rester un groupe libre, indépendant et innovant.

— ÉCONOMIQUE

Produire des richesses, sans lesquelles rien n'est possible. Le Groupe vise 10 milliards d'euros de volume d'émission et 500 millions de chiffre d'affaires en 2018. Ces objectifs ambitieux garantiront la pérennité du Groupe et lui permettront d'établir de nouvelles relations avec ses clients et utilisateurs.

— SOCIAL

Écouter, motiver et reconnaître les collaborateurs afin de les impliquer dans cette réussite économique et les faire bénéficier du fruit de leur travail.

— SOCIÉTAL

Être proche de ses fournisseurs, ses partenaires et de la société civile dans son ensemble. Démontrer ses engagements vis-à-vis de ces acteurs.

— ENVIRONNEMENTAL

Mesurer l'impact de ses activités sur l'environnement et agir en conséquence dans l'intérêt des générations futures.

Le reporting extra-financier permet d'illustrer, par des chiffres et des tendances, auprès des parties prenantes internes et externes, l'avancée de ces cinq programmes. En cela, il constitue un véritable outil de pilotage que chaque filiale doit s'approprier.

Cette préoccupation de rendre accessible le reporting extra-financier, en dépit des exigences parfois complexes de la réglementation, a été l'un des grands chantiers de l'année 2016.

Jusqu'en 2014, les filiales internationales contribuaient à la consolidation des données extra-financières du Groupe. Elles ne voyaient pas comment les exploiter ni les valoriser en direction de leurs prescripteurs, clients et collaborateurs. Dans une logique de redevabilité, le Groupe s'attache, depuis 2015, à leur restituer leurs données mises en scène et les invite à les commenter.

Un dispositif dynamique a été conçu en 2016 en méthode agile. Dès août 2016, des rapports responsables modifiables ont été mis à la disposition de chaque filiale. Celles-ci ont pu les adapter en fonction de leurs besoins. Pour aller encore plus loin, un cahier des charges a été produit en septembre 2016. Il aboutira, en juin 2017, à la mise en place d'une plateforme permettant aux dirigeants de filiales, de générer eux-mêmes leurs propres rapports, en sélectionnant les données qu'ils souhaitent communiquer aussi bien en interne qu'en externe.

Ce même souci de simplification a conduit le Groupe à adapter et moduler ses exigences en matière de reporting à la taille et aux effectifs de chaque filiale. Cette approche à la fois équitable et pragmatique garantit une visibilité à chacune – en particulier aux plus petites – et contribue à conforter le sentiment d'appartenance au Groupe.

Enfin, le travail réalisé en 2016 autour du reporting extra-financier a permis de renforcer la cohérence entre reporting, stratégie et engagements du Groupe en matière environnementale. Ainsi, pour accélérer l'évaluation de l'empreinte carbone, inscrite dans le programme environnemental, la collecte des données brutes permettant cette évaluation a été intégrée à la collecte des autres données. De la même façon, les engagements du Groupe pris devant le « Laboratoire de l'Économie Sociale et Solidaire », en marge de la COP21, pour être un acteur engagé dans la transition énergétique citoyenne, ont entraîné la mise au point d'un outil de diagnostic, propre au Groupe, lui permettant d'évaluer la performance énergétique de ses sièges sociaux partout dans le monde.

Grâce à ces innovations, qui ont nécessité un véritable travail de précision, en amont de la campagne de collecte, un pas supplémentaire est franchi dans la construction d'une culture assimilant reporting financier et extra-financier afin d'en faire un levier positif de croissance et de différenciation pour le Groupe et chacune de ses filiales.

01 | **Coopérer**

PROGRAMME DE GOUVERNANCE

Le groupe Up fonde son originalité sur son modèle de gouvernance démocratique qui associe directement les collaborateurs à la réussite de leur entreprise. Up, la maison-mère, est une Société Coopérative et Participative (Scop). Son capital est détenu à 100 % par les salariés-sociétaires.

Au 1^{er} janvier 2016, trois filiales françaises ont intégré de façon effective la coopérative, qui devient la 1^{re} Scop de France en terme de chiffre d'affaires et la 2^e en nombre de sociétaires. Cet élargissement est une première étape dans la volonté du Groupe d'associer un plus grand nombre de collaborateurs à son capital.

L'enjeu stratégique à 2018 est d'inscrire l'ensemble des filiales, en France et à l'international, dans cette dynamique coopérative en déployant les principes démocratiques fondateurs de la maison-mère, garants de l'identité et de la singularité du Groupe.

INDICATEURS DE GOUVERNANCE

L'ORGANISATION DU GROUPE

L'ÉLARGISSEMENT DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE COOPÉRATIVE UP

Le 12 juin 2015, l'Assemblée Générale de la Société coopérative et participative Up, maison-mère du groupe Up, a adopté l'élargissement de la coopérative aux filiales Le Chèque Cadhoc, Rev&Sens et Le Chèque Domicile. Cette résolution, approuvée par 88 % des sociétaires, est effective depuis le 1^{er} janvier 2016. 249 nouveaux sociétaires sont ainsi venus renforcer la société-mère coopérative Up pour porter le nombre de sociétaires à 664 au 31 décembre.

Cet élargissement s'est appuyé, dès septembre 2015, sur un dispositif d'intégration au sociétariat à grande échelle. De fait, la coopérative Up n'avait jamais intégré jusqu'alors plus de 50 nouveaux sociétaires sur une seule année. Ce dispositif unique s'est poursuivi sur l'année 2016 à travers un double accompagnement : collectif, via la création de groupes apprenants (où les sociétaires co-construisent leurs engagements d'apprentissage), et individuel avec la mise en place d'un système de parrainage.

La Journée des Savoirs Coopératifs, organisée le 17 mars 2016 au siège social du groupe Up, est venue compléter le dispositif d'intégration des nouveaux sociétaires. Véritable congrès de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), cette journée a permis de créer la rencontre, sur des stands et au cours d'ateliers et de tables rondes, entre les salariés et des partenaires du Groupe engagés dans l'ESS (Fondation du groupe Up, Action Contre la Faim, organisations syndicales...).

COOPÉRATIVE ET GROUPE : UN NOM UNIQUE QUI RENFORCE LEUR LIEN

Depuis le 1^{er} décembre 2016, la société Le Chèque Déjeuner, maison-mère du groupe Up, s'appelle Up. Après avoir porté le nom de son produit phare pendant près de 40 ans, la coopérative a choisi cette nouvelle identité, lors

de l'Assemblée Générale du 10 juin 2016, pour mieux accompagner sa transformation et afficher ses nouvelles ambitions. Le nom « Up » a été retenu parmi 250 propositions formulées par les sociétaires dans le cadre d'une consultation. Ce choix est en parfaite cohérence avec le nouveau nom du Groupe, défini en 2015. Il vient renforcer les liens entre ce dernier et la maison-mère. Il traduit l'identité unique, forte et engagée d'un collectif performant qui entreprend tous les jours pour améliorer le quotidien.

UNE ORGANISATION APPRENANTE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Afin de s'adapter à un environnement en mouvement permanent et pour faire face à un contexte d'ouverture à de nouveaux acteurs, le groupe Up a fait évoluer son organisation en 2016. Cette évolution s'inscrit à la fois dans la perspective du plan stratégique Up 2018 et dans la volonté de préserver le modèle coopératif.

Cette transformation du Groupe vise à rendre son organisation plus agile, à renforcer la performance de son collectif et à porter la réussite de tous, selon trois lignes directrices :

1. Rendre plus fluide le fonctionnement entre les actions opérationnelles et les services fonctionnels de la Coopérative ;
2. Réorganiser et renforcer les expertises en dotant le Groupe de compétences nouvelles pour répondre aux enjeux majeurs du plan stratégique ;
3. Penser une organisation qui valorise les contributions au service d'un projet unique et collectif au-delà de la somme des projets individuels.

Dans ce cadre, a été annoncée, le 19 octobre 2016, la création de quatre nouvelles directions :

La direction marketing et offre

Cette nouvelle direction, qui travaille sur le court et moyen terme, a pour mission d'accélérer la transformation des offres et solutions du

Groupe afin de rendre visible, aux yeux de tous, son ambition et sa confiance dans l'évolution de ses modèles économiques.

La direction innovation et expérimentations

Dédiée à la prospective long terme (nouveaux usages, nouveaux services...), cette nouvelle direction, qui vient prendre le relais de l'ancienne direction Stratégie et Développement, constitue désormais le laboratoire du Groupe au service de la croissance de demain.

La direction communication, affaires publiques et engagements

Par ses engagements et sa culture, le groupe Up revendique pleinement sa singularité. Cette nouvelle direction a pour principale mission d'affirmer et de consolider cette identité. Elle réunit la communication Groupe, les relations extérieures, l'environnement, le mécénat et l'ESS.

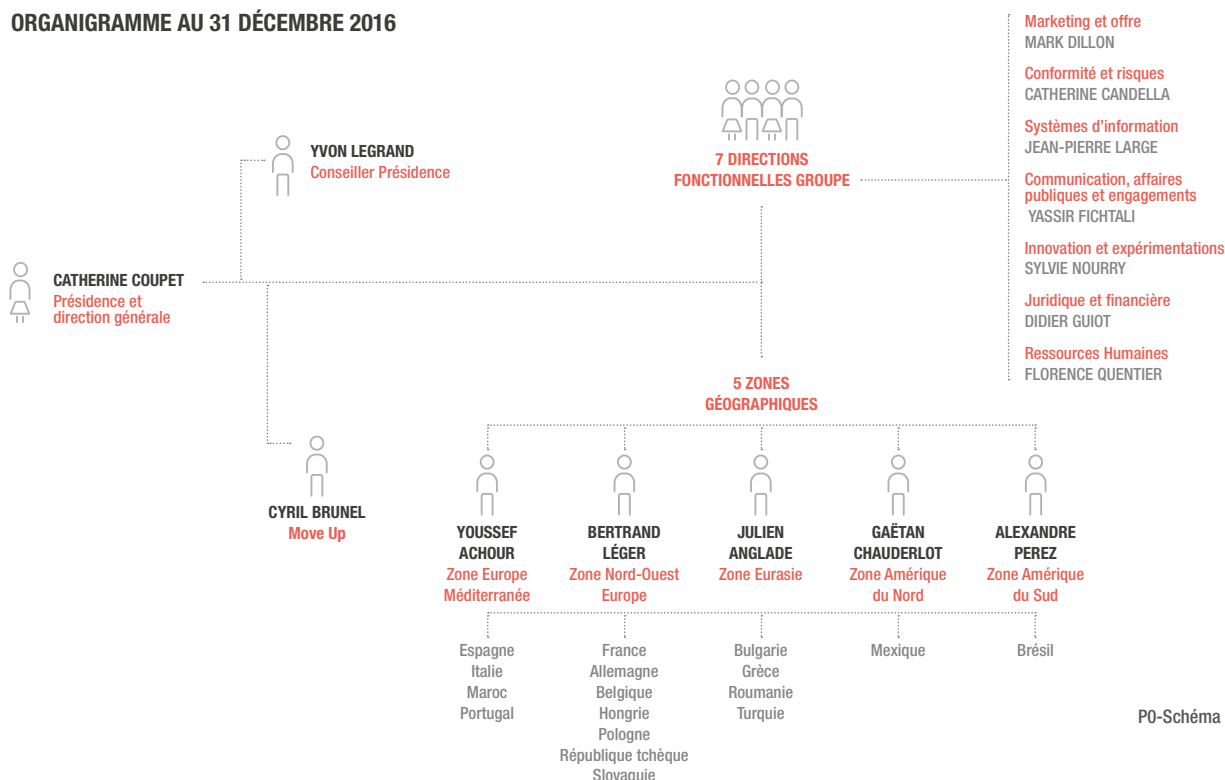
La direction conformité et risques

Cette nouvelle direction a pour principale mission de sécuriser le développement du Groupe en travaillant sur la conformité externe liée à ses métiers régulés, en accompagnant le déploiement des règles internes et en maîtrisant ses risques majeurs. Elle accompagne par ailleurs le Conseil d'Administration dans sa mission de

contrôle des dispositifs de maîtrise des activités. Pour accompagner le plan de la transformation, il a été également annoncé le 19 octobre 2016, la disparition de la direction de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (DRSE), créée fin 2012. Ce choix procède d'une volonté assumée : le travail engagé depuis 2012 a notamment permis la construction d'un plan stratégique Up 2018 intégrant toutes les dimensions de la RSE au travers de ses cinq programmes. Dès lors, déployer la responsabilité sociétale revenait à déployer le plan stratégique du Groupe. L'existence d'une direction dédiée n'avait plus de réelle pertinence, le plan stratégique étant porté par la présidence, les dirigeants et l'ensemble de la courroie managériale. Il est apparu plus cohérent de renforcer la responsabilité de chacun quant à l'appropriation du plan stratégique et à sa déclinaison en plans d'actions opérationnels.

Si le concept de « RSE » est désormais assumé par l'ensemble des salariés du Groupe, la politique climat (programme environnemental) et la politique mécénat (programme sociétal), font partie intégrante, depuis fin 2016, de la nouvelle direction communication, affaires publiques et engagements. Cette direction saura valoriser la singularité que revendique le Groupe dans chacun de ses cinq programmes.

ORGANIGRAMME AU 31 DÉCEMBRE 2016



P0-Schéma 1

INDICATEURS DE GOUVERNANCE

LE PROJET D'ÉLARGISSEMENT DE LA COOPÉRATIVE SE POURSUIT

Suite à l'élargissement de la coopérative mère, aux trois filiales françaises Le Chèque Cadhoc, Le Chèque Domicile et Rev&Sens, le Conseil d'Administration, appuyé par une commission dédiée, a décidé de lancer une réflexion afin de prolonger la démarche en direction des autres filiales françaises et internationales du Groupe. Au-delà de toute évolution statutaire, l'objectif est de faciliter la diffusion, le partage et l'appropriation des valeurs et des pratiques coopératives dans l'ensemble des filiales.

Le Conseil d'Administration a ainsi défini et validé cinq grands « Principes Up », issus de deux questions fondamentales :

- Qu'est ce qui fait l'identité et la singularité du modèle coopératif Up ?
- Quels sont les principes incontournables qui doivent être mis en œuvre afin que ce modèle démocratique soit partagé par l'ensemble du Groupe ?

Ces cinq grands principes, rédigés autour des trois axes que sont la gouvernance, le social et le financier, permettront de décliner des engagements concrets et ainsi définir un cadre d'action global :

- Animer une gouvernance participative ;
- Assurer pleinement notre responsabilité sociale ;
- Développer un système de management coopératif ;
- Penser l'entreprise comme une source d'épanouissement des personnes ;
- Créer de la richesse pour assurer le développement et la partager dans le respect des valeurs du Groupe.

L'année 2017 sera consacrée à leur déploiement dans l'ensemble des sociétés du Groupe.

LE PARTAGE DU POUVOIR

LES INSTANCES DÉCISIONNELLES DU GROUPE

CONSEIL D'ADMINISTRATION GROUPE

Le Conseil d'Administration a été élu par les sociétaires lors de l'Assemblée Générale de juin 2015 pour une durée de mandat de 4 ans. Il est composé de 10 administrateurs et de 2 administratrices. En 2016, 9 réunions du Conseil d'Administration ont été organisées avec un taux moyen de participation de 94,65 %.

Des sessions de compte-rendus de Conseil d'Administration sont proposées où est faite une redescende d'information à l'ensemble des salariés en CDI de la coopérative Up. Animée par un administrateur, chaque session présente une vidéo reprenant les sujets évoqués et les déci-

sions prises lors du Conseil d'Administration. Un temps d'échange avec les salariés permet ensuite à l'administrateur de répondre à toutes les questions des participants.

12 MEMBRES

2 FEMMES

10 HOMMES



4 ANS
DURÉE DE MANDAT



9 RÉUNIONS



94,65 %
TAUX MOYEN DE PARTICIPATION

P0-Schéma 2

COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Le Comité Exécutif réunit la Présidente Directrice Générale, les Directeurs Fonctionnels Groupe et les Directeurs Généraux de Zones. Il est composé en 2016 de 29% de femmes.

En 2016, 7 réunions ont eu lieu avec un taux moyen de participation de 95,71%.

14 MEMBRES

4 FEMMES

10 HOMMES

58,57 JOURS DE FORMATION

7 RÉUNIONS

95,71 % TAUX MOYEN DE PARTICIPATION

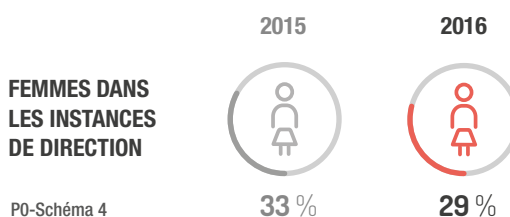
P0-Schéma 3

PART DES FEMMES

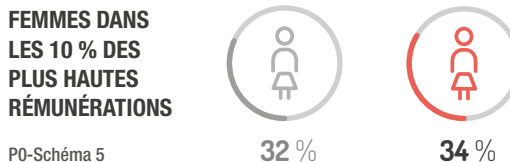
En 2016, en moyenne, 29% de femmes composent les instances de direction, que ce soit au niveau des Conseils d'Administration statutaires, du Comité Exécutif Groupe ou des Comités de Direction.

Le nombre de femmes dans les 10% des plus hautes rémunérations du Groupe augmente de 7% en 2016 et s'établit à 34%.

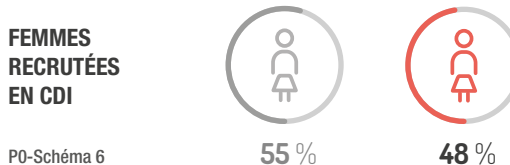
Le nombre de femmes embauchées en Contrat à Durée Indéterminée (CDI) baisse de 7% par rapport à l'année 2015 pour s'établir à 48%.



P0-Schéma 4



P0-Schéma 5



P0-Schéma 6

LA RÉVISION COOPÉRATIVE

Conformément à la loi, les sociétés coopératives doivent se soumettre tous les cinq ans à un contrôle dit de « révision coopérative ». Ce contrôle est destiné à vérifier la conformité de l'organisation et du fonctionnement aux principes et aux règles de la coopération et à l'intérêt des adhérents.

Il apporte aux associés coopérateurs le moyen de vérifier que leur outil commun demeure bien une coopérative dont le fonctionnement garantit sa pérennité. Il constitue aussi, pour les dirigeants, un outil d'aide à la gouvernance et à la

cohérence du projet coopératif dans la prise en compte des exigences du statut coopératif et des règles liées à l'activité.

Afin d'affirmer fortement son ancrage dans le monde coopératif, le groupe Up a adopté le principe d'une révision coopérative annuelle. Le contrôle a été réalisé par un réviseur externe entre février et juin 2016, sur la base d'une étude documentaire et d'entretiens avec les différentes directions. Ses conclusions ont été présentées à l'Assemblée Générale en juin 2016.

INDICATEURS DE GOUVERNANCE

Il en ressort que le groupe Up répond en tous points aux règles des différentes lois régissant le statut Scop. Le réviseur souligne quatre tendances positives :

- Un projet stratégique clair, affirmé, ambitieux.
- Une situation financière robuste.
- Une articulation forte entre la dimension économique et la dimension coopérative.
- Un effort réel et imaginatif pour préserver et approfondir la dimension coopérative, malgré les complexités induites par la taille et le développement.

Il note, par ailleurs, un point de vigilance concernant la gestion des synergies au niveau Groupe, en précisant que le processus est nécessairement critique après un développement si important. De fait, la révision a été réalisée sur la base de l'exercice 2015, qui a précédé l'élargissement de la coopérative et dans un contexte de forte croissance externe. La gestion des synergies au sein du Groupe est précisément l'un des éléments centraux de la stratégie Up 2018.

PANORAMA DES LABELS ET CERTIFICATS

Le Groupe démontre une réelle diversité dans les référentiels choisis par ses filiales pour évaluer leurs organisations. En 2016, sur la France,

le nombre de certificats baisse suite à la fusion de la société-mère coopérative avec trois de ses filiales.

CERTIFICATS DÉTENUS EN 2016 PAR LES FILIALES DU GROUPE

TC = 100 %	France	Rép. tchèque	Slovaquie	Belgique	Allemagne	Italie	Espagne	Maroc	Turquie	Roumanie	Bulgarie	Mexique
Certification ISO 9001	2	1	1			1	1		1	1	1	1
Certification ISO 27001										1		
Certification ISO 14001	1					1				1		
Certification SA 8000						1						
Certification ISO 50001												
Certification ISO 10002									1			
Certification PEFC	1											
Certification FSC												
Evaluation ISO 26000												
Evaluation IQNet SR10							1					
Notation ECOVADIS	5			1	1	1	1	1	1	1	1	1
Certif. Great Place To Work												1
Evaluation empreinte carbone										1		

PO-Schéma 7

LOYAUTÉ DES PRATIQUES

En juin 2016, le groupe Up a diffusé son code de conduite des affaires, qui a pour objet de formaliser les principes en vigueur et de préciser les bonnes pratiques à observer dans la conduite des activités professionnelles.

La prévention de la corruption, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, le respect de la concurrence et de la personne méritent une attention toute particulière.

FOCUS

ECOVADIS

EcoVadis, plateforme d'évaluation extra-financière des entreprises, dans 150 secteurs et 95 pays, décerne en 2016 au groupe Up le label « Gold ». Ce résultat place le groupe Up parmi les 11 % des entreprises les mieux notées par EcoVadis.

Le groupe Up se donne pour mission d'améliorer ses pratiques sociétales et environnementales en s'appuyant sur la première

plateforme collaborative d'évaluation RSE. Avec l'appui d'Ecovadis, le Groupe offre une méthodologie d'évaluation RSE structurée en quatre domaines :

- Environnement.
- Social.
- Ethique.
- Achats responsables.

L'évaluation de chaque filiale a pour objectif de promouvoir l'intégration de critères de développement

durable dans les relations clients et fournisseurs. L'utilisation de la plateforme Ecovadis par les filiales du groupe Up permet non seulement de comprendre comment se positionne l'entreprise vis-à-vis de ses pratiques, mais également de communiquer sur son niveau d'engagement RSE auprès de ses différents partenaires. En 2016, 14 sociétés du groupe Up ont été évaluées par cette plateforme.

GREAT PLACE TO WORK

L'organisme Great Place To Work s'est donné pour mission d'œuvrer en faveur d'une société meilleure en aidant les entreprises à transformer durablement leur environnement de travail afin d'ancrer le bien-être au travail au cœur de la performance. Les entreprises ainsi labellisées peuvent utiliser le logo Great Place To Work dans leur communication. Elles sont également référencées sur le site Internet de l'organisme.

Pour obtenir la certification Great Place To Work, il faut obtenir :

- un minimum de 120 points dans la partie « Culture »
- un minimum de 70 % dans la partie « Confiance »

Sí Vale, filiale mexicaine du groupe Up, est classée par Great Place To Work parmi les premières entreprises mexicaines où il fait bon travailler. Les enquêtes menées chaque année, de façon anonyme par Great Place To Work, permettent surtout de mesurer le niveau d'implication et de motivation des salariés. C'est un feedback précieux pour la direction de Sí Vale. Avec un taux de réponse de 90 %, Sí Vale peut s'appuyer sur ces enquêtes pour mesurer le « bien-être » des salariés et conduire des actions d'amélioration.

Ces enquêtes confirment la fierté des salariés d'appartenir à Sí Vale. Ils sont heureux de travailler dans une entreprise ouverte à la différence. Il est vrai que depuis 2015, Sí Vale s'engage dans le handicap et mène une campagne de sensibilisation auprès de ses collaborateurs pour changer le regard sur le handicap moteur. Aujourd'hui, 11 salariés sont en situation de handicap moteur. L'entreprise entretient une relation de proximité avec ces salariés afin d'améliorer en permanence leurs conditions de travail dans l'entreprise. Les collaborateurs apprécient leurs conditions de travail et les efforts menés par la direction pour prendre en compte la question de la santé. Un médecin est à leur disposition ; des bilans médicaux négociés avec des laboratoires leur sont proposés à tarifs préférentiels ; une mutuelle leur permet de couvrir les frais d'hospitalisation d'urgence, les équipements

optiques et les soins dentaires. Des campagnes internes sont régulièrement lancées par la direction des Ressources Humaines pour encourager les dépistages et lutter contre différentes maladies. En 2017, Sí Vale poursuivra ses actions en axant ses efforts sur la prévention.

La santé passe par la pratique du sport. Tous les salariés pourront bénéficier d'un accès à un réseau de salles de sport (GymPass) : soit en semaine proche du travail, soit le week-end proche du domicile. Cette mesure devrait permettre également de répondre à une problématique soulevée par les collaborateurs lors de la dernière enquête : la gestion du stress, amplifiée par l'épisode de fraude qu'a connu Sí Vale en 2016. Sí Vale réfléchit à cette question. Les enquêtes le démontrent : les salariés Sí Vale déclarent être confrontés à une charge de travail importante et à des déplacements domicile - travail très longs. Au-delà de la possibilité de pratiquer quotidiennement une activité sportive, Sí Vale prend conscience en 2016 que les sujets de la flexibilité des horaires et du télétravail sont importants. Cela représente pour Sí Vale, et pour toutes les entreprises mexicaines, un changement culturel de taille, qui doit passer par une intensification du fonctionnement par objectif. Les équipes commerciales y sont habituées. Les équipes dites « back-office » le sont moins. Si les entretiens de progrès n'ont pas pu être réalisés en 2016 dans ce contexte particulier de fraude, ils le seront en 2017, mais d'une façon modifiée et plus alignée sur les pratiques du Groupe : une partie quantitative sur l'atteinte des objectifs, deux parties plus qualitatives sur les compétences acquises et à développer sur le feedback « double sens » entre manager et salarié. Quand ces entretiens de progrès seront réalisés chaque année, la question du télétravail et des horaires flexibles sera plus facile à aborder. C'est un sujet prioritaire qui demandera du temps, mais que Sí Vale souhaite prendre à bras-le-corps pour en suivre les effets, notamment lors des prochaines enquêtes Great Place To Work.

02 | **Progresser**

PROGRAMME ÉCONOMIQUE

Le groupe Up est engagé dans un modèle de développement visant à générer une croissance soutenue et durable. En réponse aux évolutions technologiques et au développement des nouveaux usages, portés par la culture digitale, il s'inscrit dans une démarche d'innovation volontariste au profit de ses clients et bénéficiaires. Cette démarche est fondée sur la prospective, l'expérimentation et le partage, à l'intérieur comme à l'extérieur du Groupe. Cinq marchés portent les enjeux stratégiques à 2018 : Avantages aux salariés, Programmes publics et sociaux, Incentive-fidélisation-récompense, Gestion des frais professionnels et Services aux commerçants. La stratégie définie doit permettre de viser, à 2018, 10 milliards d'euros de volume d'émission, dont 60 % dématérialisés et 500 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec 70 % de l'activité générée hors de France.

INDICATEURS ÉCONOMIQUES

CARTOGRAPHIE DES IMPLANTATIONS 2016 DU GROUPE UP

Le cœur de métier du Groupe est la commercialisation de produits et services destinés à faciliter le quotidien des organisations publiques et privées, et de leurs bénéficiaires.



CHIFFRES CLÉS 2016



17 PAYS
SUR 4 CONTINENTS



1,3 M
DE CLIENTS DONT 1 M
DE COMMERÇANTS AFFILIÉS



24,5 M
DE BÉNÉFICIAIRES

P1-Schéma 2



P1-Schéma 1

DÉVELOPPEMENT

Comme toute entreprise vivante et apprenante, le groupe Up évolue et fait évoluer son organisation en cohérence avec les objectifs inscrits dans la stratégie Up 2018 et avec la nécessité de s'adapter à un environnement en mouvement permanent.

Après une forte croissance externe en 2015, visant à atteindre une taille critique afin de garantir la pérennité de ses différents secteurs d'activité, le Groupe a conforté son assise internationale en 2016 par l'acquisition de deux nouvelles filiales au Brésil : Vale Mais et Policard rejoignent Plan Vale, intégré en 2015. Le groupe Up se positionne ainsi comme quatrième émetteur du pays, avec 5 % de part du marché national, et parachève son installation en Amérique du Sud.

Le groupe Up est aujourd'hui présent dans 17 pays sur quatre continents répartis en cinq grandes zones géographiques. Les effectifs hors France représentent plus de 63 % de l'effectif global. 48 % de son chiffre d'affaires est réalisé en dehors des frontières historiques.

Sur la zone France, trois acquisitions ciblées ont été réalisées sur le marché des comités d'entreprise : DMJ communication, Kalidea et Actobi. Le Groupe a également créé la société Dôme, qui lui permet notamment d'enrichir son offre dans l'univers de la santé.

Avec l'élargissement de la coopérative historique, cette politique de développement volontariste s'accompagne d'une profonde transformation de la gouvernance au service de la performance économique et d'un ancrage toujours plus marqué dans l'Économie Sociale et Solidaire.

Au plan organisationnel, le Groupe s'est par ailleurs doté de nouvelles expertises avec, notamment, la création d'une direction Marketing et Offre. À l'appui de ses trois pôles (marchés, études et veilles, accompagnement du changement et de l'excellence commerciale), elle a pour mission d'accélérer la transformation, notamment en direction du digital, mais aussi d'orienter et d'accompagner les directions opérationnelles dans le déploiement d'une offre qui soit cohérente à l'échelle du Groupe, tout en restant en phase avec les marchés locaux.

Ces nouvelles ressources marketing ont d'ores et déjà permis de lancer des études de marché et de faire émerger de nouvelles pistes de développement qui se concrétiseront courant 2017 sur l'ensemble des zones d'implantation. Ces dernières ont par ailleurs été réorganisées début 2017 pour s'adapter aux nouvelles réalités du Groupe.



APPROCHE PAR MARCHÉS

La stratégie Up 2018 du groupe Up s'organise autour de 5 marchés :

- Avantages aux salariés
- Programmes publics et sociaux
- Incentive-fidélisation-récompense
- Gestion des frais professionnels
- Services aux commerçants

Le marché « Avantages aux salariés » correspond aux solutions permettant aux employeurs d'améliorer le pouvoir d'achat et la qualité de vie de tous les salariés. Marché important au sein du Groupe, il couvre les solutions de moyens de paiement, les outils de gestion (type plateforme de gestion des offres), ainsi que tous les services associés (bons plans, réservation, livraison...).

Sur le marché historique de la maison-mère, le Groupe ciblait jusqu'ici ses actions sur les grandes entreprises et les collectivités. En 2016, une direction dédiée aux TPE/PME a été mise en place.

En France, les acquisitions de DMJ communication, Kalidea et Actobi permettent de développer des offres complémentaires et de nouvelles solutions en direction des comités d'entreprise.

En Belgique, Monizze, en pleine croissance, boucle sa première année pleine au sein du Groupe. La nouvelle filiale a lancé la première carte multiproduits du pays intégrant l'Éco-chèque et le titre repas. La reprise de l'entreprise European Payment Solutions lui assure la maîtrise de la chaîne de paiement en direction des affiliés.

En Slovaquie, la filiale a lancé sa première carte déjeuner au dernier trimestre 2016. La filiale a également participé avec les filiales tchèque, marocaine, et mexicaine à l'expérimentation de l'offre Pay by Up, une solution de paiement par mobile, qui sera industrialisée sur l'ensemble des pays en 2017 par la filiale Multinet.

En Roumanie, la filiale a lancé sa carte 4 coins adossée à une application proposant des services associés aux clients et aux porteurs de carte.

Au Mexique, Sí Vale, sécurise sa carte Despensa en passant du système à bande magnétique au système à puce. Cette évolution lui permet d'y associer des services supplémentaires. Un club d'utilisateurs propose de cumuler des points de fidélisation et donne accès à des programmes d'assurances.

Le marché « Programmes publics et sociaux » élabore des solutions pour accompagner la mise en œuvre des politiques publiques et institutionnelles, pour simplifier et enrichir la vie des citoyens. Sur ce marché, le Groupe développe par exemple des solutions de conseil pour la conception et la gestion des politiques publiques et citoyennes, des systèmes d'information dédiés aux dispositifs sociaux et médico-sociaux ou encore des moyens de paiement dédiés, comme le Chèque Emploi Service Universel (CESU).

Ce marché est surtout développé en France. L'objectif du Groupe est d'accompagner les filiales à l'investir dans leur pays respectif, soit directement, soit par l'intermédiaire d'ONG ou d'organismes internationaux.

En République tchèque, la filiale a réalisé une expérimentation sur un arrondissement de Prague autour de la gestion des aides municipales pour l'accès aux centres de loisirs et de vacances. En 2017, celle-ci sera élargie à d'autres domaines. Il s'agit d'une première avancée sur ce marché dans le pays.

En Pologne, sur la base de l'expérience française du CESU, la filiale s'est positionnée en 2016 sur un dispositif gouvernemental de financement de garde d'enfants. Le projet sera lancé en 2017.

En France a été créée la société Dôme, qui a développé une plateforme digitale facilitant le lien entre les personnes aidées, les structures sociales, médico-sociales et sanitaires, et les financeurs. Au sein de Up, une équipe spécialisée sur les « offres énergie » continue d'élargir le panel des produits proposés aux collectivités sur cette thématique.

Dans le cadre du projet Cohésia, une carte a également été lancée pour accompagner les réfugiés.

Le marché « Incentive-fidélisation-récompense » offre la possibilité aux entreprises de bénéficier de programmes avec leurs dotations, permettant de conquérir et de fidéliser leurs clients, de motiver leurs réseaux partenaires ou leurs salariés. Ces activités recouvrent à la fois des activités de conseil pour la conception, l'animation et le pilotage des dispositifs, mais également la mise à disposition de plateformes d'animation et de gestion des programmes, ainsi que de leurs dotations.

La transformation numérique ouvre de nombreuses possibilités au Groupe pour investir ce secteur en pleine mutation sur lequel il est encore peu présent. Une réflexion a été lancée en ce sens en 2016.

Le marché « Gestion des frais professionnels » couvre l'ensemble des solutions dédiées aux frais engagés par les salariés (missions, utilisation de véhicules professionnels, entretien de vêtements professionnels, etc.).

Seules quelques filiales (Multinet, Sí Vale, Chèque Déjeuner Espagne ...) sont présentes sur ce secteur très concurrentiel, sur lequel le Groupe souhaite se positionner de façon plus affirmée.

En Espagne, la création de l'établissement monétaire électronique (EME) Aganea, sous l'égide de Chèque Déjeuner Espagne, offre à l'ensemble des filiales une clé d'entrée sur ce marché. Un projet est d'ores et déjà à l'étude en Italie.

En République tchèque, la filiale a lancé un chèque pour le nettoyage de vêtements professionnels.

Le marché des « Services aux commerçants » est une nouveauté 2016. Il porte sur l'élaboration de solutions permettant aux partenaires du Groupe (restaurants, petits commerçants, enseignes de grande distribution...) d'augmen-

ter leurs performances avec, par exemple, des offres de fidélisation et d'animation de communautés de clients/consommateurs, de plateformes d'achats ou des services pour simplifier la gestion de leur activité.

Les nouveaux usages liés au digital créent de nouvelles opportunités pour élargir et diversifier l'offre en direction des commerçants, qu'ils soient affiliés ou non, via la création de plateformes de services et d'applications. Ce nouveau marché va connaître un très fort développement dans les prochaines années.

La France a commencé à s'engager en 2016 sur ce nouveau marché avec plusieurs projets : la création d'une plateforme d'intermédiation entre les restaurateurs et les salariés pour leur pause déjeuner ; une application mobile qui permet aux restaurateurs affiliés d'organiser des opérations dites de « trafic » pour fidéliser leurs clients ou en acquérir de nouveaux ; et un site web, à la fois réseau social professionnel et plateforme d'approvisionnement, destiné à faciliter la vie des commerçants.

En Slovaquie, un portail dédié aux restaurateurs a été également lancé afin de leur permettre d'optimiser leur visibilité sur les réseaux sociaux, ou à travers des sites dédiés à la restauration.

D'une façon générale, la révolution numérique et digitale suscite un mouvement d'accélération sur les cinq marchés du Groupe et conduit à la construction d'offres transversales dans tous les pays. Des plateformes de services et des offres complémentaires sont désormais systématiquement associées aux produits historiques afin de faciliter le quotidien de l'ensemble des utilisateurs. Cette démarche plus globale incite le Groupe à dépasser l'approche par marché et le développement en silo pour s'engager dans une logique de « fertilisation croisée », d'innovation et mutualisation.

INNOVATION

Afin de stimuler, d'animer et de structurer sa démarche d'innovation et de l'inscrire au cœur de sa stratégie, le groupe Up s'est doté à l'automne 2016 d'une direction innovation et expérimentations.

TISSER DES ALLIANCES

Véritable laboratoire de l'innovation, cette nouvelle direction a pour mission de porter la recherche prospective, d'accélérer le développement et l'expérimentation de prototypes autour de nouvelles offres ou services.

Pour y parvenir, elle veillera à inscrire le Groupe dans son écosystème en identifiant des partenaires potentiels, en phase avec ses objectifs, et en les accompagnant dans la maturation et le développement de leur projet. Cette démarche, qui associe l'ensemble des directions du Groupe ainsi que les filiales, s'inscrit pleinement dans une logique de co-construction et de mutualisation au service de la croissance.

Dans le cadre de sa démarche innovation, lancée en avril 2016 à l'échelle du Groupe, 200 start-up ont été ciblées et 50 projets ont été évalués.

Ce processus a conduit à la mise en place de 15 partenariats, à deux prises de participation (IFeel-Goods en France et Last Minute Sotto Casa en Italie) et à un partenariat commercial avec la plateforme d'open innovation Agorize.

Deux partenariats opérationnels ont également été lancés avec des experts de l'écosystème : ID Invest et SmartFood.

Pour mener à bien ses missions, la direction innovation et expérimentations est dotée de deux outils :

- **le « booster »** : ce programme d'accélération a vocation à accompagner, sur des délais très courts, des projets ciblés, lorsqu'une complémentarité est identifiée avec les activités et les perspectives de développement du Groupe. Cet accompagnement se déroule en deux temps : évaluation/pré-validation du projet, puis expérimentation et déploiement ;

- **le fonds business** : ce fonds de 30 millions d'euros, dédié aux start-up et mis en place en novembre 2016, est destiné à soutenir financièrement le développement de projets pour anticiper un partenariat ou, à plus long terme, accompagner l'émergence d'une technologie.

MOBILISER LES COLLABORATEURS AUTOUR DE L'INNOVATION

L'autre mission de la direction innovation et expérimentations est d'installer une culture de l'innovation chez les collaborateurs du Groupe et de les inciter à expérimenter directement de nouvelles façons de travailler dans une logique d'apprentissage permanent et d'intrapreneuriat. Cette démarche de mobilisation a été initiée en 2016 à travers deux initiatives, qui se poursuivront en 2017 :

- les Jeudis de l'innovation, une série de conférences mensuelles organisées au siège et diffusées dans toutes les filiales ;
- le Défi de l'Innovation, un challenge interne qui a invité les collaborateurs à imaginer et à formaliser, en lien avec des start-up, des solutions innovantes susceptibles de faire évoluer les produits et services du Groupe. Les projets les plus pertinents ont été présentés à un comité d'experts et soumis au vote des collaborateurs en vue de la réalisation d'un prototype.

L'opération a été lancée en janvier 2016 en France et en République tchèque. Elle a fortement mobilisé les équipes autour de 44 projets dont 12 ont été présentés et 2 seront finalement développés et expérimentés.

Le projet français lauréat est un dispositif ludique et pédagogique, s'appuyant sur une application mobile permettant aux utilisateurs de se lancer des défis quotidiens, pour mieux s'alimenter, faire de l'exercice et améliorer leur bien-être.

Le projet tchèque s'appuie également sur une application mobile proposant aux utilisateurs une expertise et des conseils juridiques.

De nouveaux Défis de l'Innovation seront lancés en 2017 en Italie, en Espagne, en Slovaquie et en France.

03 | **Encourager**

PROGRAMME SOCIAL

Performance économique, partage des valeurs du Groupe et développement personnel sont les trois piliers de la politique Ressources Humaines du groupe Up. Pour accompagner ses ambitions stratégiques à 2018, le Groupe s'efforce de garantir, pour tous, les mêmes chances de développement professionnel et d'épanouissement personnel au travail. Il s'engage à développer les compétences de ses 3 396 collaborateurs, à promouvoir la diversité, l'égalité des chances et à valoriser le dialogue social, qui est l'un de ses marqueurs historiques. Dans le contexte actuel de transformation, il a la volonté de développer une culture commune à l'ensemble du Groupe et d'accompagner salariés et managers dans l'évolution des métiers et le déploiement de nouvelles méthodes de travail.

INDICATEURS SOCIAUX

STRUCTURATION DES EFFECTIFS

L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Les effectifs du groupe Up progressent de 26 % en 2016. Toutes les zones voient leurs effectifs augmenter.

Les augmentations d'effectifs en France et sur les zones Amériques expliquent en grande partie cette progression : sur le solde net (entrées-sorties) de 711 collaborateurs qui ont rejoint le Groupe en 2016, 27 % sont des collaborateurs en France et 58 % des collaborateurs des zones Amériques.

Les effectifs français représentent 40 % des effectifs du Groupe, en progression de 17 % par rapport à 2015. Cette augmentation est portée principalement par la croissance des effectifs sur la société Up, ainsi que par l'intégration de la société Kalidea.

Les zones Amériques ont la progression la plus importante de leurs effectifs sur l'ensemble du Groupe avec 73 % d'augmentation. 94 % de cette augmentation s'explique par l'intégration des sociétés brésiliennes Policard et Vale Mais.

La réunion de ces deux sociétés avec Plan Vale, acquise en 2015, est un enjeu important qui s'accompagne de la création d'une fonction Ressources Humaines locale.

À l'échelle du Groupe, 91 % de la croissance des effectifs s'explique par l'acquisition et la création de nouvelles sociétés menées sur 2016. La progression des effectifs hors croissance externe s'explique, quant à elle, par la création de nouvelles sociétés et le besoin en recrutement lié à la croissance organique de l'activité.

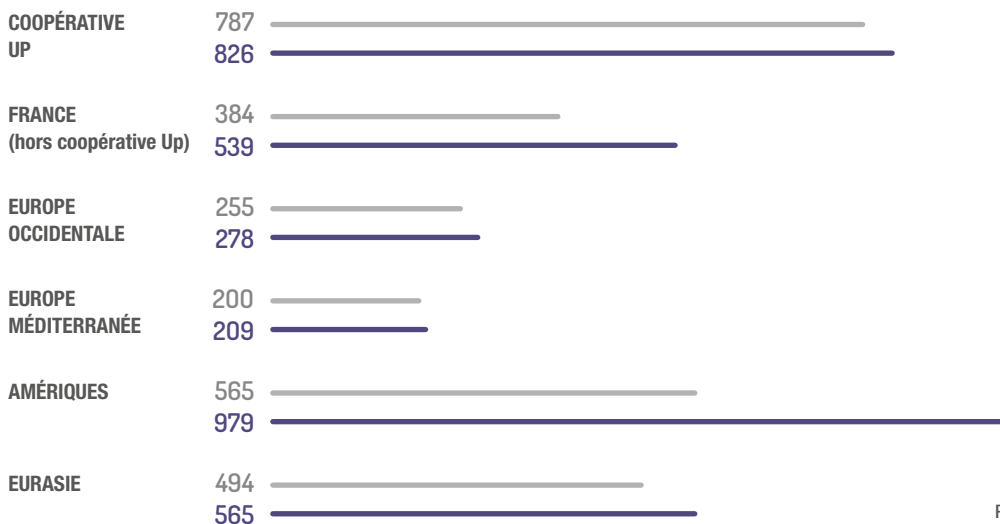
EFFECTIF GROUPE 2015 - 2016



↑
+ 26 %

P2-Schéma 1

EFFECTIFS PAR ZONE 2015 - 2016



P2-Schéma 2

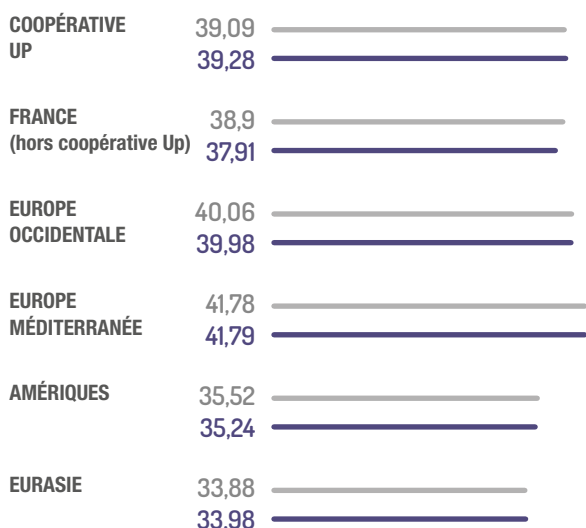
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ÂGE

L'âge moyen des salariés du Groupe est de 37,22 ans en 2016. Comme l'année dernière, la zone Eurasie présente l'effectif le plus jeune : l'âge moyen y est de 33,98 ans.

La pyramide des âges présente une population relativement jeune, avec 45% des effectifs ayant moins de 35 ans. Par ailleurs, 10% des collaborateurs ont plus de 50 ans : une attention particulière est à porter dans le cadre des politiques en faveur de l'emploi des séniors.

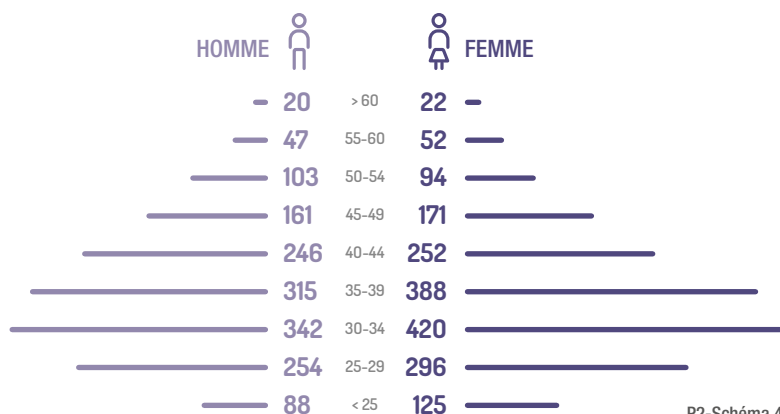
Enfin, la parité femmes-hommes est largement respectée avec un équilibre à l'avantage de la population féminine sur l'ensemble des classes d'âge, à l'exception de la tranche 50-54 ans.

ÂGE MOYEN PAR ZONE 2015 - 2016



P2-Schéma 3

PYRAMIDE DES ÂGES 2016 HOMME - FEMME

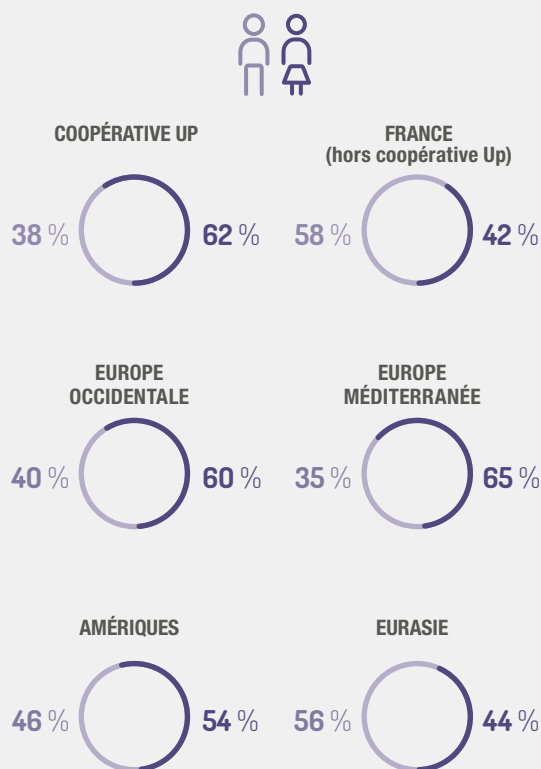


P2-Schéma 4

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR SEXE

Les effectifs du groupe Up sont composés en 2016 de 54% de collaboratrices et 46% de collaborateurs. Ce constat est partagé sur les zones Europe Occidentale, Europe Méditerranée, Amériques ainsi que sur la société-mère coopérative Up qui présentent un effectif majoritairement féminin.

Seules les zones Eurasie et France (hors coopérative Up) font exception. Pour la zone Eurasie, ce particularisme s'explique par la prédominance des effectifs masculins dans les sociétés turques du Groupe. Pour la zone France (hors coopérative Up), les sociétés éditeurs de logiciels du Groupe présentent un effectif majoritairement masculin.



P2-Schéma 5

INDICATEURS SOCIAUX

EMPLOI

EMPLOI DURABLE ET EMPLOI COURT TERME

La création d'emplois durables est une volonté forte qui se traduit par des effectifs en Contrat à Durée Indéterminée très majoritaires dans le Groupe. Le taux de CDD est de 4,8 % à l'échelle du Groupe, en prenant en considération les alternants et les stagiaires en CDD.

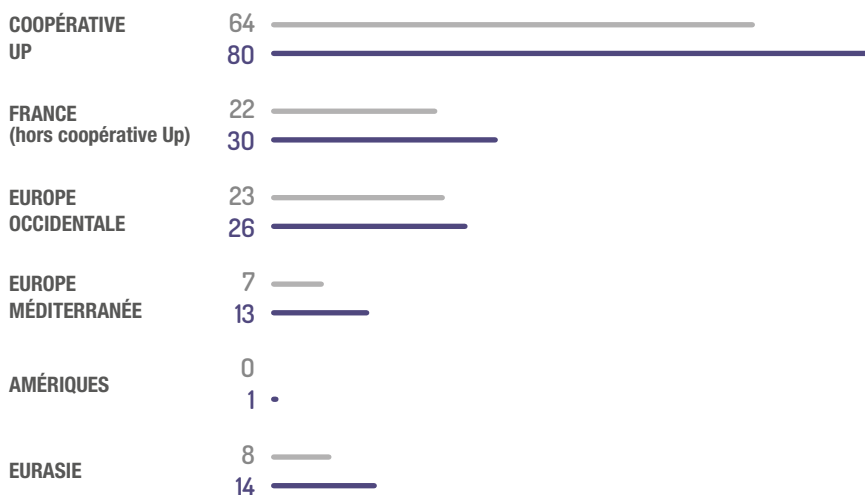
Les effectifs en CDD en France représentent 67 % de l'ensemble des CDD dans le Groupe. L'augmentation du nombre de ces contrats s'explique par le fait de privilégier le CDD par rapport au contrat intérimaire ou le remplacement de congés maternité. Les projets trans-verses, tel que le projet ERP nécessitant un détachement de collaborateurs à temps plein, est également une explication à l'augmentation du recours au CDD.

EFFECTIFS CDI AU 31/12/2016 2015 - 2016



P2-Schéma 6

EFFECTIFS CDD AU 31/12/2016 2015 - 2016



P2-Schéma 6.1

DYNAMIQUE D'EMBAUCHE PAR CONTRAT

	CDI		CDD		ALTERNANTS STAGIAIRES	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
COOPÉRATIVE UP	86	44	43	49	18	20
FRANCE (hors coopérative up)	28	51	9	19	3	9
EUROPE OCCIDENTALE	14	21	14	13		4
EUROPE MÉDITERRANÉE	5	10	4	7		3
AMÉRIQUES	172	272		1		
EURASIE	97	126	4	11		2
GROUPE	402	524	74	100	21	38

P2-Schéma 6.2

LA CLASSIFICATION DES EMPLOIS

Signée en juin 2014, la classification des emplois a été déployée le 1^{er} janvier 2015 en France. La classification des emplois accompagne le développement et la transformation du Groupe, en permettant l'adéquation des emplois avec les besoins actuels et futurs. Des emplois sont ainsi amenés à émerger, d'autres à disparaître ou à évoluer en fonction du contexte de l'organisation. En 2016, la grille de classification des emplois compte 92 emplois identifiés, reliés à une grille de salaires définie pour la Zone France.

Un Comité Cotation a eu lieu en 2016. Il est chargé d'actualiser les fiches emplois et de procéder à la cotation de nouvelles fiches emploi. Le Comité Cotation est composé de membres dont la fonction ou le parcours permet une appréciation transversale des métiers et des filiales, ainsi que d'un représentant syndical. Par rapport à 2015, trois nouveaux emplois ont été intégrés dans la grille de classification des emplois.

Au sein du Groupe, les Observatoires Métiers permettent de réaliser le travail d'adaptation des emplois, un métier regroupant plusieurs emplois. Chaque Observatoire Métier réunit plusieurs « experts métiers » ainsi qu'un responsable Ressources Humaines International et un élu du personnel. En 2016, quatre Observatoires Métiers ont ainsi eu lieu afin de faire évoluer trois référentiels métiers : Assistanat, Relations

Extérieures, Performance et Organisation. Sur ces trois métiers, des Groupes Métiers ont également permis de challenger les référentiels de compétences qui décrivent pour chacun d'eux les missions principales, les bonnes pratiques, les connaissances, et les qualités ou aptitudes requises pour exercer le métier.

En 2016, les échanges avec les filiales internationales sur la classification des emplois France ont permis de réaliser un retour d'expériences du travail réalisé. Ce partage a permis de démontrer la cohérence du cadre de référence posé par la classification des emplois France, adaptable à des contextes nationaux différents.

LA MOBILITÉ

Accompagner le développement du groupe Up sur l'ensemble de ses pays d'implantation nécessite de déployer une politique de mobilité dynamique. Cette politique doit accompagner le développement des filiales et faciliter l'appropriation de la culture Groupe. L'harmonisation progressive d'une classification des emplois à l'échelle internationale est donc un élément important permettant de construire des parcours de mobilité au sein du groupe Up. La classification des emplois est effectivement un outil permettant à chaque collaborateur une meilleure lecture des opportunités offertes en matière d'évolution professionnelle.

INDICATEURS SOCIAUX

COOPÉRER

PROGRESSER

ENCOURAGER

INSPIRER

PRÉSERVER

LA RÉMUNÉRATION

En 2016, la masse salariale du groupe Up progresse de 22 %. Les effectifs français représentent 59 % de la masse salariale du Groupe et 40 % de l'effectif total des collaborateurs. En 2016, les effectifs français progressent de 17 % et la masse salariale affectée de 19 %. Les écarts de masse salariale entre les différentes zones s'expliquent par les différences de niveau de vie et de rémunération en fonction des contextes nationaux dans lesquels s'inscrivent les sociétés du Groupe.

Les zones Amériques, la zone France (hors coopérative Up) et la zone Eurasie présentent les taux de progression les plus importants sur l'ensemble du Groupe, avec respectivement 45 %, 43 % et 39 % d'augmentation. L'intégration des sociétés brésiliennes, Policard et Vale Mais, explique en grande partie la progression des zones Amériques. La progression de la zone France (hors coopérative Up) s'explique principalement par l'intégration de la société Kalidea. Concernant la zone Eurasie, l'acquisition des sociétés turques SCS Kent et Ininal, ainsi que la création de la société Tekno Multinet, sont les principaux facteurs expliquant l'accroissement de la masse salariale.

MASSE SALARIALE PAR ZONE (EN MILLIONS D'EUROS) 2015 - 2016

COOPÉRATIVE UP	34,94	38,16
FRANCE (hors coopérative Up)	13,37	19,09
EUROPE OCCIDENTALE	5,61	5,91
EUROPE MÉDITERRANÉE	6,10	6,25
AMÉRIQUES	9,94	14,40
EURASIE	9,57	13,33

P2-Schéma 7

L'ANCIENNETÉ

L'ancienneté moyenne au sein du groupe Up est de 6,39 années, contre 6,79 années en 2015. Les zones Amériques, Europe Méditerranée ainsi que la société-mère coopérative Up, réunissant 2014 collaborateurs, présentent une ancienneté moyenne en hausse. Avec 1 382 collaborateurs, les zones France (hors coopérative Up), Eurasie et Europe Occidentale voient, quant à elles, leur ancienneté moyenne respective baisser.

Le turnover global, en hausse cette année, est un facteur explicatif non négligeable dans la baisse de l'ancienneté moyenne Groupe.

Comme la pyramide des âges précédemment, la pyramide de l'ancienneté présente une parité femmes-hommes respectée : sur l'ensemble des tranches d'ancienneté, les femmes sont majoritaires. Deux classes d'âge sont nettement plus représentées : entre 2 et 5 ans et entre 5 et 10 ans.

ANCIENNETÉ MOYENNE



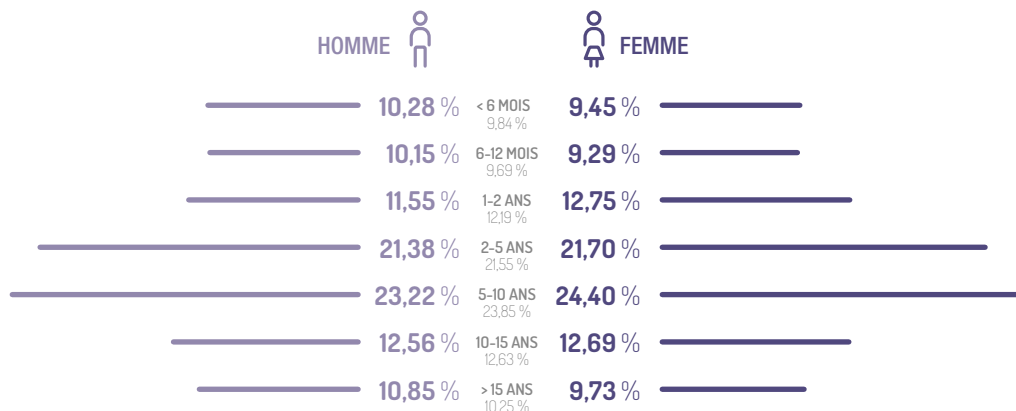
6,39 ANS

ANCIENNETÉ MOYENNE PAR ZONE (EN ANNÉES) 2015 - 2016

COOPÉRATIVE UP	9,02	9,19
FRANCE (hors coopérative Up)	8,72	7,36
EUROPE OCCIDENTALE	7,59	7,52
EUROPE MÉDITERRANÉE	9,37	10,16
AMÉRIQUES	3,26	3,47
EURASIE	5	4,51

P2-Schéma 8

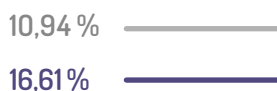
PYRAMIDE DE L'ANCIENNETÉ 2016



P2-Schéma 9

ÉVOLUTION DU TURNOVER GLOBAL

2015 - 2016



P2-Schéma 10

LE TURNOVER

Le taux global du turnover augmente significativement cette année, alors qu'il avait connu une baisse importante en 2015. Les zones Amériques et Eurasie sont particulièrement impactées.

Sur les zones Amériques, le nombre de démissions et de licenciements explique la dégradation du turnover de la zone. La réunion des sociétés brésiliennes Policard, Vale Mais et Plan Vale a eu pour conséquence la nécessité de réorganiser les activités de ces trois sociétés sur un marché très concurrentiel. Au Mexique, un contexte sectoriel complexe a nécessité de repenser la sécurisation des processus de paiement et d'adapter l'organisation vers un positionnement de l'offre centré sur le digital.

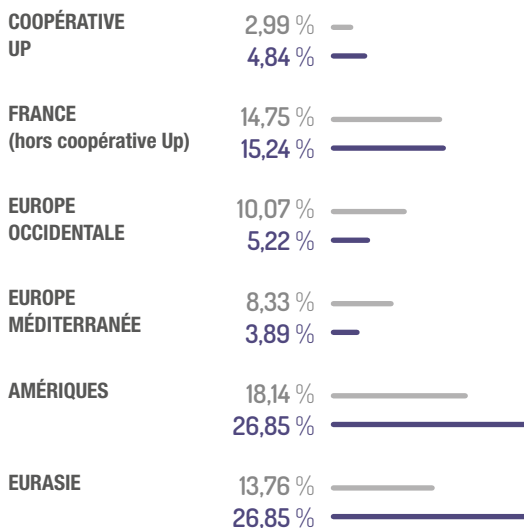
Sur la zone Eurasie, la société Multinet participe principalement à la hausse du turnover de la zone. Les efforts entrepris par Multinet en 2015 n'ont pas permis de maintenir en 2016 le turnover de la société à un niveau équivalent.

Les zones Europe Occidentale et Europe Méditerranée présentent, quant à elles, un bilan très positif avec une amélioration très significative de leur turnover qui baisse respectivement de 48 % et de 53 %.

TAUX DE TURNOVER PAR ZONE

P2-Schéma 11

2015 - 2016



Le taux de turnover calculé au sein du groupe Up s'apparente à un taux de sortie prenant en considération le total des sorties en CDI de l'année sur l'ensemble des effectifs Equivalent Temps Plein (ETP).

INDICATEURS SOCIAUX

NOMBRE DE DÉPARTS PAR MOTIF ET PAR ZONE

	COOPÉRATIVE UP	FRANCE (HORS COOPÉRATIVE UP)	EUROPE OCCIDENTALE	EUROPE MÉDITERRANÉE	AMÉRIQUES	EURASIE	GRUPE
Départs en retraite							
2015	5	0	0	0	0	0	5
2016	8	2	0	0	0	0	10
Démissions							
2015	8	12	18	3	45	53	139
2016	8	24	0	2	116	67	217
Licenciements économiques							
2015	0	0	0	0	0	0	0
2016	0	6	0	0	5	0	11
Autres licenciements							
2015	5	5	8	3	49	2	72
2016	6	16	7	6	132	41	208
Ruptures conventionnelles							
2015	7	9	0	11	0	11	38
2016	12	11	5	0	0	48	76

P2-Schéma 12

ORGANISATION DU TRAVAIL

COLLABORATEURS TRAVAILLANT À TEMPS PARTIEL, EN GLOBAL ET PAR ZONE

	EFFECTIF TOTAL AU 31/12	NOMBRE DE SALARIÉS TRAVAILLANT À TEMPS PARTIEL	TAUX DE COLLABORATEURS TRAVAILLANT À TEMPS PARTIEL
COOPÉRATIVE UP	826	54	6,54 %
FRANCE (hors coopérative up)	539	43	7,98 %
EUROPE OCCIDENTALE	278	5	1,80 %
EUROPE MÉDITERRANÉE	209	29	13,88 %
AMÉRIQUES	979	0	0,00 %
EURASIE	565	4	0,71 %
GRUPE	3 396	135	3,98 %

P2-Schéma 13

Avec une présence globale sur les cinq continents, le groupe Up présente des durées de travail sensiblement différentes. En 2016, 135 collaborateurs sont employés à temps partiel dont 89 % sont des femmes. Cela représente 3,98 % des collaborateurs sur l'ensemble du Groupe. Une diminution de 30 % des collaborateurs à temps partiel est à noter par rapport à 2015 : toutes les zones sont concernées hormis la zone Europe Occidentale qui voit son taux progresser.

Les effectifs français représentent 73 % des collaborateurs à temps partiel sur l'ensemble du Groupe. Pour autant, les collaborateurs à temps partiel ne représentent que 7,11 % des collaborateurs en France. La zone Méditerranée présente le taux de collaborateurs à temps partiel, sur l'effectif total de la zone, le plus important : 13,40 % des collaborateurs sont employés à temps partiel.

NOMBRE LÉGAL D'HEURES DE TRAVAIL MENSUEL DANS LES PAYS D'IMPLANTATION DU GROUPE UP

	PAYS	PUBLIÉ 2016
AMÉRIQUES	BRÉSIL	190,67
	MEXIQUE	173,33
EURASIE	BULGARIE	173,33
	GRÈCE	—
	ROUMANIE	173,33
	TURQUIE	195,00
EUROPE MÉDITERRANÉE	ESPAGNE	173,33
	ITALIE	173,33
	MAROC	190,67
	PORTUGAL	173,33
EUROPE OCCIDENTALE	ALLEMAGNE	173,33
	BELGIQUE	164,67
	POLOGNE	173,33
	RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	173,33
	SLOVAQUIE	173,33
FRANCE	FRANCE	151,67

P2-Schéma 14

RELATIONS SOCIALES

LE CEE

Le groupe Up est le premier groupe dont la société-mère est une Société coopérative et participative (Scop) qui souhaite mettre le dialogue social au diapason de son développement européen. En 2016, le Comité d'Entreprise Européen (CEE) est entré dans sa deuxième année de fonctionnement. Il compte 18 élus, issus de six pays : la France, l'Espagne, la Roumanie, la Slovaquie, la République tchèque et l'Italie. Deux réunions plénières ont été organisées sur l'année. L'instance a poursuivi son travail d'orga-

nisation, intégrant en particulier les contraintes liées à la traduction multilingue et au partage équitable de l'information entre les élus de différentes nationalités.

Le CEE induit l'apprentissage d'un dialogue social multiculturel à travers la rencontre des méthodes de travail et d'approches très différentes du dialogue social selon les pays. Ce processus d'intégration, engagé en 2015, s'est renforcé avec une meilleure répartition des prises de parole et l'organisation de groupes de travail visant à approfondir des sujets comme la gestion des compétences. En 2016, les élus ont pu également échanger avec la Chargée de mission Diversité et Qualité de Vie au Travail sur la politique handicap, engagée au sein de la coopérative.

La participation au CEE apporte ainsi aux élus une expertise et une légitimité supplémentaires pour agir dans leur pays respectif. Elle favorise l'amélioration du dialogue social dans les filiales concernées.

COMPOSITION DU COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN (nombre d'élus par pays)



LE DIALOGUE SOCIAL EN FRANCE

En 2016, le dialogue social au sein de la société-mère coopérative Up s'est totalement réorganisé autour d'une instance unique : le Comité Économique et Social (CES). Cette nouvelle instance est née de la fusion du Comité d'Entreprise, des Délégués du Personnel et du CHSCT. La création du CES résulte de la volonté des représentants du personnel et de la direction des Ressources Humaines de saisir les nouvelles opportunités offertes par la loi Rebsamen, relative au dialogue social et à l'emploi, pour inventer de nouvelles modalités d'échanges et créer une instance de dialogue adaptée à la taille, aux besoins et aux réalités du Groupe. L'objectif est de gagner en efficacité et en qualité.

Un accord portant sur la création du CES a été signé au terme d'une année de négociation, lancée suite à un séminaire interne organisé en 2015, qui avait été l'occasion de faire le bilan du fonctionnement des instances et de mesurer l'intérêt d'une fusion.

Les 30 membres du CES (15 titulaires et 15 suppléants) ont été élus en décembre 2016.

L'instance s'organise en 6 sections thématiques correspondant aux différentes obligations légales en matière d'information/consultation :

- Stratégie et finances ;
- Organisation, emploi et compétences ;
- Hygiène, sécurité et qualité de vie au travail ;
- Délégation du personnel ;
- Politique sociale ;
- Activités sociales et culturelles.

Chaque commission traite des sujets relevant de sa compétence, seuls les dossiers ayant un impact social important sont débattus en réunion plénière. Dans le prolongement de la mise en place du CES, les Instances Représentatives du Personnel (IRP) de la coopérative ont entamé une réflexion sur le nouvel accord ayant trait au droit syndical et à la reconnaissance des élus, dont la négociation sera lancée en 2017.

À travers cette démarche, la coopérative entend continuer à développer une approche innovante et différenciante en matière de dialogue social, en phase avec son histoire.

NOMBRE D'ACCORDS SIGNÉS AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES OU LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL EN FRANCE

	2015	2016
SANTÉ ET SÉCURITÉ	2	1
RÉMUNÉRATION ET PÉRIPHÉRIQUES	6	2
FORMATION	0	0
EMPLOI	0	2
TEMPS DE TRAVAIL	0	5
DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE	0	1
AUTRES THÈMES	1	6
TOTAL GÉNÉRAL	9	17

P2-Schéma 15

L'augmentation du nombre d'accords s'explique notamment par l'élargissement de la société-mère coopérative et la fusion absorption de certaines filiales françaises. Les Négociations Annuelles Obligatoires (NAO) sont également une variable explicative du nombre d'accords en France.

LE DIALOGUE SOCIAL DANS TOUS LES PAYS D'IMPLANTATION DU GROUPE UP HORS FRANCE

L'année 2016 a été une période de dialogue social à l'échelle internationale pour le groupe Up. 41 accords sont comptabilisés au niveau Groupe. Le Comité d'Entreprise Européen permet d'accompagner la mise en place du dialogue social à l'échelle internationale, mais la place de celui-ci peut être très différente d'un pays à un autre. Le Groupe a inscrit, dans son plan stratégique Up 2018, la promotion du dialogue social dans ses pays d'implantation car il demeure un outil de démocratie sociale au service de la performance globale de l'organisation.

**NOMBRE D'ACCORDS SIGNÉS AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES
OU LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL HORS FRANCE**

	2015	2016
SANTÉ ET SÉCURITÉ	1	4
RÉMUNÉRATION ET PÉRIPHÉRIQUES	2	5
FORMATION	3	16
EMPLOI	1	3
TEMPS DE TRAVAIL	1	3
DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE	0	2
AUTRES THÈMES	0	8
TOTAL GÉNÉRAL	8	41

P2-Schéma 16

SANTÉ ET SÉCURITÉ

ABSENTÉISME

En 2016, le taux d'absentéisme baisse de 15 %. Il passe de 4,31 % à 3,66 % sur l'ensemble du Groupe. L'ensemble des zones est concerné par une baisse de l'absentéisme, hormis la zone France (hors coopérative Up) qui voit son taux progresser.

**TAUX D'ABSENTÉISME GÉNÉRAL
2015 - 2016**



P2-Schéma 17

TAUX D'ABSENTÉISME GLOBAL PAR ZONE

	2015	2016
COOPÉRATIVE UP	5,20 %	5,20 %
FRANCE (hors coopérative Up)	3,82 %	4,75 %
EUROPE OCCIDENTALE	9,68 %	9,02 %
EUROPE MÉDITERRANÉE	4,62 %	3,05 %
AMÉRIQUES	1,21 %	1,00 %
EURASIE	3,72 %	2,67 %
GROUPE	4,31 %	3,66 %

P2-Schéma 18

INDICATEURS SOCIAUX

COOPÉRER

PROGRESSER

ENCOURAGER

INSPIRER

PRÉSERVER

TAUX D'ABSENTÉISME PAR MOTIF

	Maladie		Accidents du travail		Maternité		Paternité		Congés parentaux et sans solde	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
COOPÉRATIVE UP	2,76 %	2,62 %	0,10 %	0,14 %	1,13 %	1,55 %	0,02 %	0,06 %	1,19 %	0,84 %
FRANCE (hors coopérative Up)	1,79 %	2,51 %	0,10 %	0,28 %	0,74 %	0,78 %	0,14 %	0,07 %	1,04 %	1,11 %
EUROPE OCCIDENTALE	2,66 %	2,65 %	0 %	0 %	5,43 %	4,13 %	0,30 %	0 %	1,29 %	2,23 %
EUROPE MÉDITERRANÉE	2,34 %	1,57 %	0,11 %	0,27 %	1,68 %	0,78 %	0,02 %	0,05 %	0,47 %	0,39 %
AMÉRIQUES	0,69 %	0,14 %	0,04 %	0,03 %	0,48 %	0,50 %	0 %	0 %	0 %	0,33 %
EURASIE	1,31 %	0,84 %	0 %	0,11 %	0,94 %	0,96 %	0,02 %	0,01 %	1,47 %	0,75 %
GROUPE	1,88 %	1,52 %	0,06 %	0,12 %	1,37 %	1,18 %	0,06 %	0,03 %	0,94 %	0,81 %

P2-Schéma 19

LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Compte tenu de son activité de services, le Groupe n'a pas de collaborateurs exposés à des facteurs de pénibilité tels que définis par la loi. Une vigilance particulière est toutefois apportée sur les métiers de production.

En France, une action en lien avec la médecine du travail a été engagée pour mesurer et réduire les poussières de papier en atelier sur le site de production de Gennevilliers. Les émissions de poussière constatées se situent en dessous des seuils prescrits, mais des mesures correctives ont été prises : modification des règles de nettoyage, remplacement de certaines machines, action de sensibilisation du personnel.

Pour la société Alios, spécialisée dans la fabrication de cartes à puces, l'organisation de la production a été revue afin d'éviter l'exposition des salariés à des produits potentiellement nocifs. Certains de ces produits ont été remplacés, suite à un changement de classification. Enfin une nouvelle signalétique de prévention a été mise en place.

Fin 2016, le centre logistique Up d'Épernay a également adopté de nouvelles règles d'organisation afin d'améliorer la sécurité du personnel face au risque d'agression.

LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Le groupe Up est particulièrement attaché à la qualité de vie de ses collaborateurs et à l'ambiance de travail. Sa culture avancée en matière de dialogue social permet de détecter très en amont les secteurs où pourraient émerger des situations à risques (surcharge de travail, difficultés particulières, ...).

À l'issue de la fusion des trois filiales françaises (Le Chèque Cadhoc, Le Chèque Domicile et Rev&Sens) au sein de la coopérative, les instances représentatives du personnel de la société Up auraient dû se substituer à celles de chaque société. Afin de mieux maintenir une proximité avec les salariés concernés et de mieux accompagner le changement, la moitié des élus de chaque filiale a été maintenue jusqu'aux prochaines élections qui ont eu lieu le 1^{er} décembre 2016.

La nouvelle organisation des instances représentatives du personnel au sein du Comité Économique et Social et, en particulier, la mise en place de la commission hygiène, sécurité et qualité de vie au travail, permettra par ailleurs de rendre plus efficiente la vigilance concernant les risques psychosociaux.

Afin de prévenir ou d'atténuer les inquiétudes et le stress pour les collaborateurs amenés à changer de service, de missions ou de managers dans le cadre des importants changements organisationnels faisant suite à l'élargissement de la coopérative, le Groupe veille à donner une lisibilité à ces évolutions organisationnelles à travers une communication régulière en direction des collaborateurs et des échanges collectifs ou individualisés. Ceux-ci permettent à chacun de se sentir impliqué et de s'exprimer sur son travail. Les équipes les plus impactées ont été accompagnées par un cabinet spécialisé.

À l'échelle du Groupe, les Ateliers Valeurs, organisés dans 6 pays en 2016 (France, Espagne, Italie, Roumanie, Pologne et Maroc) et qui seront, à terme, déployés sur l'ensemble des filiales, contribuent également à libérer la parole des collaborateurs.

Enfin, les managers jouent un rôle fondamental dans la prévention des risques psychosociaux. L'effort particulier de formation engagé en 2015 et 2016 en direction de l'ensemble de la communauté managériale intègre cette préoccupation dans le contexte de la transformation du Groupe.

L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Agir pour le bien-être des salariés est un enjeu majeur pour le groupe Up. Des actions ponctuelles sont menées tout au long de l'année au sein des sociétés du Groupe.

En 2016 en France, à l'occasion de la semaine de la Qualité de Vie au Travail, deux ateliers conférences sur la gestion des rythmes de travail et de sommeil ont été organisés au siège social du Groupe. Par ailleurs, en partenariat avec le CHSCT, trois espaces repos ont été mis en place au profit des collaborateurs. Des ateliers collectifs et des soins individuels sont également organisés régulièrement par une psycho-socio-esthéticienne. L'objectif de ces ateliers est de permettre la détente et le bien-être par la pratique du soin esthétique et du massage.

Une sensibilisation a également été proposée aux encadrants de la force de vente Up lors de la semaine de la Qualité de Vie au Travail avec l'atelier « Tirons les fils de la QVT ». La Qualité de Vie au Travail faisant partie intégrante des solutions proposées par le Groupe à ses clients DRH, cet atelier a permis d'éclairer les contours de la QVT, outil au service de la performance durable des organisations.

La Qualité de Vie au Travail se vit au quotidien et est impulsée par des actions ponctuelles sur le lieu de travail. Elle se mesure aussi. C'est pourquoi, en concertation avec les représentants du personnel, une enquête sur la Qualité de Vie au Travail a été réalisée entre septembre et octobre 2016 par un cabinet spécialisé sur le périmètre de la coopérative Up. 83 % des salariés de la coopérative Up ont répondu au questionnaire, démontrant une réelle mobilisation. Une analyse des résultats sera réalisée en 2017 et permettra de dégager les axes d'amélioration à travailler.

INDICATEURS SOCIAUX

COOPÉRER

PROGRESSER

ENCOURAGER

INSPIRER

PRÉSERVER

LA PROTECTION SOCIALE ET LES AVANTAGES SOCIAUX

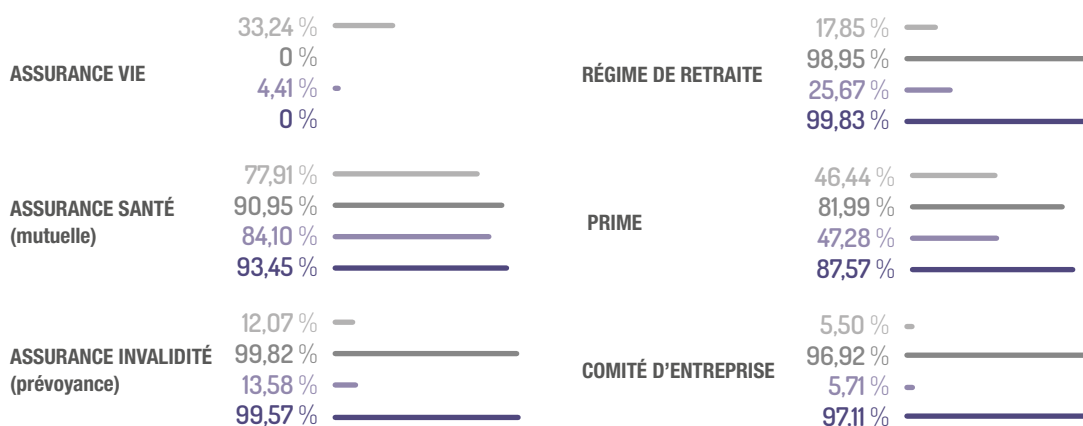
Avec une présence dans 17 pays, les dispositifs de protection sociale et les avantages sociaux sont sensiblement différents entre la France et les filiales étrangères, dû notamment à des politiques publiques françaises appuyant fortement les avantages tels que la mutuelle, la prévoyance et le régime de retraite. Certains avantages,

comme par exemple le Comité d'Entreprise, n'existent pas dans certains pays d'implantation du Groupe, ce qui peut expliquer un faible taux de salariés couverts par ces dispositifs.

La mise en œuvre d'un socle social minimum à l'échelle du Groupe, inscrit dans les Règles du Groupe, sera un axe de réflexion pour la direction des Ressources Humaines Groupe sur 2017.

POURCENTAGE DE SALARIÉS BÉNÉFICIAIRE DES AVANTAGES SOCIAUX SUIVANTS

HORS FRANCE 2015 - FRANCE 2015
HORS FRANCE 2016 - FRANCE 2016



P2-Schéma 20

FORMATION

LES ENTRETIENS DE PROGRÈS

En France, la campagne d'entretiens de progrès est habituellement réalisée entre juin et septembre pour être en cohérence avec les obligations légales en matière de formation professionnelle.

La réforme introduite par la loi du 5 mars 2014, relative à la formation professionnelle, a permis au Groupe de se libérer de cette contrainte de calendrier et d'envisager pour la campagne 2016 une programmation plus en cohérence avec l'activité de l'entreprise et l'organisation des entre-

tiens d'évaluation. Cette campagne n'a donc démarré qu'en décembre 2016 pour se prolonger jusqu'en mars 2017, ce qui explique que les données 2016 pour la société-mère coopérative Up et la zone France (hors coopérative Up) ne soient pas consolidées au 31 décembre 2016. Le taux d'entretiens réalisés au 31 décembre 2016 ne reflète donc pas la réalité de la campagne d'entretiens 2016, qui s'est étalée sur le premier trimestre 2017.

Les zones Amériques n'ont, quant à elles, pas réalisé d'entretiens de progrès, ce qui pénalise également le taux à l'échelle du Groupe.

Le Groupe continue, par ailleurs, à accompagner sur le plan méthodologique le déploiement des entretiens de progrès dans les filiales. En 2016, cet accompagnement a été réalisé en Espagne et en Belgique.

NOMBRE ET TAUX DE SALARIÉS AYANT BÉNÉFICIÉ D'UN ENTRETIEN DE PROGRÈS

	2015	2016	2015	2016
COOPÉRATIVE UP	582	—	80 %	—
FRANCE (hors coopérative)	274	—	76 %	—
EUROPE OCCIDENTALE	176	108	76 %	43 %
EUROPE MÉDITERRANÉE	98	143	51 %	73 %
AMÉRIQUES	438	—	78 %	—
EURASIE	180	184	37 %	33 %
GROUPE	1 748	435	68 %	13 %

P2-Schéma 21.1

NOMBRE ET TAUX D'ENTRETIENS DE PROGRÈS PAR SEXE

	2015		2016		2015		2016	
	HOMME	FEMME	HOMME	FEMME	HOMME	FEMME	HOMME	FEMME
COOPÉRATIVE UP	226	356	—	—	80 %	81 %	—	—
FRANCE (hors coopérative)	190	84	—	—	81 %	66 %	—	—
EUROPE OCCIDENTALE	74	102	51	57	76 %	76 %	48 %	39 %
EUROPE MÉDITERRANÉE	39	59	56	87	55 %	48 %	80 %	69 %
AMÉRIQUES	219	219	—	—	81 %	74 %	—	—
EURASIE	83	97	79	105	32 %	42 %	26 %	43 %
GROUPE	831	917	186	249	69 %	68 %	12 %	15 %

P2-Schéma 21.2

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

Le groupe Up a entamé en 2009 une démarche de Gestion des Compétences dont l'objectif est de développer l'employabilité à long terme des collaborateurs et de les accompagner dans les transformations technologiques et sociétales. La formation, partie intégrante du dispositif global, représente un outil au service de cet objectif. Les grands thèmes de formation consolidés correspondent aux enjeux fixés en matière de gestion des compétences pour accompagner la réussite du plan stratégique Up 2018.

En 2016, le développement des compétences au service des clients du Groupe a été particulièrement dynamique, avec un nombre d'heures important réalisé sur les techniques de vente et les techniques commerciales. Cette thématique donne la priorité à des formations sur le développement de l'expertise commerciale du Groupe, avec notamment la formation sur les nouvelles solutions proposées à nos clients. Les Parcours Groupe, prenant en compte tout l'accompagnement des managers à travers les Parcours Managers, représentent également en 2016 un investissement important d'heures de formation. Les managers sont les premiers acteurs de la

INDICATEURS SOCIAUX

COOPÉRER

PROGRESSER

ENCOURAGER

INSPIRER

PRÉSERVER

transformation du Groupe, en construisant le sens collectif au service de la performance globale. Enfin, l'apprentissage du français repré-

sente 25 % des heures de formation. Cette thématique est portée majoritairement par la filiale mexicaine Sí Vale.

RÉPARTITION DES THÈMES DE FORMATION GROUPE

AUTRES LANGUES	0,32 %	
GESTION-COMPTABILITÉ-FINANCE	3 %	—
ANGLAIS	3 %	—
BUREAUTIQUE	5 %	—
INFORMATIQUE	5 %	—
PARCOURS GROUPE	8 %	—
ATELIER CULTURE GROUPE	11 %	—
TECH. DE VENTES ET COMMERCIALES	17 %	—
AUTRES THÈMES	23 %	—
FRANÇAIS-LANGUE ÉTRANGÈRE	25 %	—

P2-Schéma 22

ACCÈS À LA FORMATION

En 2016, les investissements dans la formation progressent de 4,47 %, avec toutefois des disparités entre les zones. Cette augmentation est principalement portée par la France avec la coopérative Up et les sociétés de la zone France (hors coopérative Up).

COÛTS PÉDAGOGIQUES PAR ZONE (en €)

	2015	2016
COOPÉRATIVE UP	790 867	931 341
FRANCE (hors coopérative)	85 697	201 140
EUROPE OCCIDENTALE	59 419	15 031
EUROPE MÉDITERRANÉE	59 561	86 390
AMÉRIQUES	303 970	139 248
EURASIE	137 582	128 220
GROUPE	1 437 096	1 501 369

P2-Schéma 23

NOMBRE D'HEURES DE FORMATION

	2015	2016
COOPÉRATIVE UP	18 967	20 002
FRANCE (hors coopérative)	3 935	4 424
EUROPE OCCIDENTALE	3 588	3 306
EUROPE MÉDITERRANÉE	2 947	4 854
AMÉRIQUES	5 165	24 341
EURASIE	17 818	16 000
GROUPE	52 420	72 927

P2-Schéma 24.1

NOMBRE DE SALARIÉS FORMÉS

	2015	2016
COOPÉRATIVE UP	626	609
FRANCE (hors coopérative)	202	178
EUROPE OCCIDENTALE	218	188
EUROPE MÉDITERRANÉE	98	196
AMÉRIQUES	306	782
EURASIE	449	437
GROUPE	1 899	2 390

P2-Schéma 24.2

Le nombre d'heures de formation au niveau du Groupe augmente en 2016 de 39 %. Les zones Amériques ont la progression la plus importante du Groupe avec 371 % d'augmentation par rapport à 2015. Ceci s'explique principalement par l'effort important réalisé en 2016 dans la formation à la langue française des collaborateurs de la filiale mexicaine Sí Vale. Les formations réalisées au sein de Sí Vale ont été principalement internalisées avec des collaborateurs-formateurs, ce qui explique la baisse de l'investissement financier dans la formation sans pour autant pénaliser le taux d'accès à la formation.

Entamée en 2015, la formation des managers s'est poursuivie en 2016. Destiné aux dirigeants de l'ensemble du Groupe (membres des différents Comités de Direction et Comités Exécutifs), ce parcours de formation interne vise à transmettre à chacun les principes de management et la culture Groupe. Il sera désormais proposé à tout nouvel arrivant. Sur 2016, ces formations ont été organisées en République tchèque, en Slovaquie, en Pologne, en Roumanie, au Mexique et en Belgique.

À l'échelle de la coopérative, tous les managers ont été conviés à une Journée Managers, organisée avec la Présidente Directrice Générale. Les objectifs de ce séminaire interne étaient d'expliquer et de préciser la stratégie du Groupe dans un contexte de forte transformation et de permettre une égale compréhension par tous des objectifs et des enjeux.

TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION

	2015	2016
COOPÉRATIVE UP	80 %	82 %
FRANCE (hors coopérative)	53 %	35 %
EUROPE OCCIDENTALE	85 %	75 %
EUROPE MÉDITERRANÉE	49 %	100 %
AMÉRIQUES	54 %	80 %
EURASIE	91 %	79 %
GROUPE	77 %	74 %

P2-Schéma 24.3

La première journée, organisée le 29 septembre 2016, portait sur la gestion des compétences et la maîtrise du feedback (gérer l'écoute des collaborateurs). Trois journées de ce type seront programmées en 2017. La formation, l'accompagnement individuel et collectif des managers représentent des axes importants de la politique de développement RH, dans un contexte de transformation du Groupe. Cela prend la forme de formations individuelles et collectives, de coaching et d'ateliers collaboratifs comme la Journée Managers.

Le contexte de transformation du Groupe implique de travailler aussi sur le socle de valeurs communes sur lequel s'appuie la stratégie du Groupe. Ces valeurs, définies en 2015 et 2016 dans le cadre d'un travail collégial qui a associé 40 collaborateurs (issus de différentes filiales), sont : l'innovation, l'équité, la solidarité, l'entrepreneuriat et l'engagement. Afin de les traduire en actes, des ateliers ont été organisés en 2016 dans différents pays : en Espagne, en Italie, en Roumanie, en Pologne, au Maroc et en France. Ces ateliers se poursuivront sur 2017 en République tchèque, en Slovaquie, au Mexique, en Belgique et au Brésil, puis ultérieurement, dans les autres pays.

L'objectif est de favoriser l'expression, la responsabilisation de chacun et de contribuer à la construction d'une culture et d'une identité groupe, par-delà la diversité d'origines, qui viendra, par ailleurs, alimenter les systèmes RH des filiales.

ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

POLITIQUE HANDICAP

En 2016, le groupe Up a poursuivi ses actions en faveur de l'insertion des personnes en situation de handicap à travers notamment l'intégration professionnelle et la sensibilisation des collaborateurs : le nombre de salariés en situation de handicap augmente en 2016 par rapport à 2015.

Au niveau de la France, et particulièrement sur la société-mère coopérative Up, 2016 a été une année de transition en matière de politique Handicap. À l'issue de la Convention avec l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (Agefiph), qui s'est achevée en octobre 2015, le Groupe s'est engagé dans la négociation d'un accord sur l'emploi des personnes en situation de handicap. Cet accord, signé en décembre 2016 avec les partenaires sociaux, pour une durée de trois ans, fera par la suite l'objet d'une procédure d'agrément. Il permettra au Groupe de s'engager de façon plus proactive pour développer le recrutement, le maintien dans l'emploi, les actions de formation et les collaborations avec le secteur protégé/adapté.

Dans l'intervalle, la Mission Diversité et Qualité de Vie au Travail, en charge du dossier handicap, a poursuivi son action. Le temps fort de l'année a été la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées (du 14 au 17 novembre). Cela a été l'occasion d'animations au siège du Groupe : ateliers ludiques, mises en situation, conférences et témoignages avec des personnes handicapées, et spectacle du comédien de petite taille Krystoff Fluder.

Présents au siège, les élus du Comité d'Entreprise Européen, accompagnés de traducteurs, ont pu assister aux conférences.

D'autres actions de sensibilisation ont été réalisées dans le courant de l'année, notamment lors de la Semaine pour l'emploi ou à l'occasion de deux expositions : l'une sur le handicap psychique, l'autre sur les « dys » (dyslexie, dyspraxie, dysphasie...). Une newsletter trimestrielle, La Minute Diversité, est par ailleurs adressée sur la zone France et à l'ensemble des Responsables Ressources Humaines Groupe.

Des actions de maintien dans l'emploi ont aussi été menées. Selon les cas, il a été procédé à l'aménagement de postes (techniques et organisationnels), un aménagement d'horaire ou une mesure de télétravail.

NOMBRE DE SALARIÉS EN SITUATION DE HANDICAP

	2015		2016	
	EFFECTIF	EFFECTIF ETP	EFFECTIF	EFFECTIF ETP
COOPÉRATIVE UP	25	17,47	21	19,37
FRANCE (hors coopérative)	9	7,32	13	10,70
EUROPE OCCIDENTALE	6	5,99	4	3,32
EUROPE MÉDITERRANÉE	5	3,59	7	7
AMÉRIQUES	13	10,70	17	16,06
EURASIE	5	5	10	7,45
GROUPE	63	50,07	72	63,90

POLITIQUE EN FAVEUR DE L'ÉQUILIBRE VIE PERSONNELLE – VIE PROFESSIONNELLE

Concilier vie professionnelle et vie personnelle est une préoccupation importante au sein du groupe Up, pour laquelle de nombreuses actions sont entreprises : meilleure articulation des temps entre vie professionnelle-vie personnelle, services d'aide à la vie quotidienne, modalités d'organisation du travail...

La parité femmes-hommes au sein de l'entreprise est un élément important de la conciliation vie professionnelle-vie personnelle. Sur les zones Amériques, la filiale mexicaine Sí Vale veille au respect des principes d'égalité femmes-hommes et accorde les mêmes droits et obligations à tous, sans distinction de sexe.

Sur la zone Eurasie, la filiale turque Multinet a également mis en œuvre en 2016 des mesures en faveur de l'égalité femmes-hommes. En mars 2016, Multinet a signé les Women's Empowerment Principles (WEP) de l'ONU ou « principes d'autonomisation des femmes ». Multinet s'engage ainsi à mettre en œuvre des actions concrètes et mesurables en faveur de l'égalité femmes-hommes dans le monde du travail et rejoint une communauté grandissante de plus de 900 entreprises qui y ont adhéré.

La filiale roumaine du Groupe est également très investie. Chaque année, deux fois par an lors de la Journée Internationale des droits des Femmes (8 mars) et de la Journée Internationale de l'Homme (19 novembre), Up Roumanie organise des actions spécifiques pour faire prendre conscience aux équipes de la nécessité de promouvoir la mixité, l'égalité, la collaboration entre les sexes et le respect.

En France, des actions spécifiques de sensibilisation ont été menées en 2016, notamment lors de la Journée Internationale des droits des Femmes le 8 mars. Au sein de la société-mère coopérative Up, des mesures permettant d'organiser le temps de travail, comme l'accord télétravail, signé en novembre 2016, permettent d'organiser le temps en entreprise. L'Accord Handicap fait également bénéficier aux salariés concernés de mesures permettant d'harmoniser leur temps de travail face à des problématiques personnelles. C'est le cas de salariés aidants dont les parents ou conjoints sont en situation de handicap. Le groupe Up a ainsi étendu à ces salariés aidants certains dispositifs comme l'attribution de CESU ou les autorisations d'absence pour les démarches administratives ou médicales.

PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT

Le groupe Up s'engage à respecter les mesures contenues dans les conventions fondamentales de l'OIT, celles-ci étant couvertes par les droits nationaux des pays d'implantation du Groupe. Seul le Mexique n'a pas ratifié la Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective de 1949.

04 | **Inspirer**

PROGRAMME SOCIÉTAL

Le groupe Up vit ses engagements sociétaux au quotidien, en prise directe avec son environnement, aux côtés de ses clients, de ses collaborateurs et de l'ensemble de ses partenaires. L'enjeu stratégique à 2018 réside dans la formalisation d'une politique de mécénat volontariste et cohérente, qui permette, via la Fondation du Groupe, d'exporter ses valeurs au-delà des frontières de l'entreprise et d'exprimer ainsi pleinement sa mission sociétale.

Le Groupe œuvre également à construire des relations durables avec ses fournisseurs au travers d'une politique d'achats responsables, basée sur le co-engagement et la concertation des parties prenantes.

INDICATEURS SOCIÉTAUX

NOTRE APPARTENANCE À L'ESS

UP ET L'EMPLOI

Sur l'année 2016, le groupe Up génère 3 396 emplois directs dans l'ensemble de ses pays d'implantation. Les emplois indirects, difficilement quantifiables, sont générés quant à eux par les relations d'affaires avec les fournisseurs. Ils le sont également par les solutions proposées par le Groupe à ses clients et bénéficiaires. De fait, les solutions du groupe Up sont créatrices de richesses et d'emplois dans les économies où il est implanté.

En France, par exemple, une étude réalisée en 2015 pour le compte de l'Association Professionnelle des Émetteurs de Titres-Restaurant, a évalué que pour 1 euro de participation employeur, 2,37 euros étaient reversés au tissu économique local. La conséquence sur les emplois est importante puisque l'on considère que 30 bénéficiaires du titre-restaurant correspondent à un emploi.

INVESTIR ET AIDER LES TERRITOIRES

COOPEST

Les petites et moyennes entreprises dans les pays d'Europe centrale et orientale sont confrontées à une pénurie de financements à long terme et à une offre bancaire souvent inadaptée à leurs besoins. Ce constat est plus évident encore pour les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire comme les coopératives, les mutuelles ou tout projet d'entreprise porté par des associations et fondations. Fondée à Bruxelles en décembre 2006, CoopEst est une société d'investissement ayant pour but d'encourager et de financer les initiatives d'économie sociale dans les pays d'Europe centrale et orientale. Ses investisseurs sont des acteurs majeurs de la finance sociale et solidaire en Europe, à l'instar du groupe Up, qui a rejoint le fonds en 2014, et dont un représentant siège au Conseil d'Administration de CoopEst.

COOPMED

CoopMed est le premier outil de financement et de développement de l'Économie Sociale et Solidaire dans les pays du pourtour méditerranéen.

Il regroupe d'importants intervenants de l'ESS comme des banques coopératives, des mutuelles ainsi que des acteurs institutionnels, dont la Banque Européenne d'Investissement. La capacité initiale d'investissement de CoopMed est actuellement de 10,5 millions d'euros. L'ambition est d'atteindre 20 millions d'euros. Le groupe Up a investi en 2016 dans le fonds afin de renforcer sa politique de développement local, au cœur de ses zones d'implantation. Par cet engagement, il témoigne de sa volonté de contribuer au développement de l'Économie Sociale et Solidaire.

PROMOUVOIR LE MODÈLE COOPÉRATIF EN ÉTANT PRÉSENT À DES ÉVÈNEMENTS EMBLÉMATIQUES

Le groupe Up fait de la valorisation de l'Économie Sociale et Solidaire et du modèle coopératif à l'échelle internationale un axe important de sa stratégie Up 2018. Tout au long de l'année, il porte de nombreuses initiatives allant dans ce sens.

En 2016, 26 interventions publiques ont été réalisées dans 13 pays, principalement en Europe, Amérique du Nord et Amérique centrale. Toutes visaient à promouvoir tout à la fois le groupe Up, le modèle coopératif ainsi que l'Économie Sociale et Solidaire.

Parmi ces actions, plusieurs exemples méritent d'être soulignés pour illustrer la position emblématique occupée par le Groupe dans le domaine de l'ESS au niveau mondial.

- **Journée des savoirs coopératifs**, le 17 mars 2016 (Atrium, Gennevilliers, France) - Cette journée avait une vocation de formation des futurs coopérateurs issus de la fusion de trois entités avec la maison-mère coopérative. Une conférence plénière sur l'ESS, en présence, notamment, de Martine Pinville, secrétaire d'État à l'ESS en France, et de Charles Gould, Directeur Général de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), a permis de présenter un panorama mondial de l'ESS. Des conférences autour de l'ESS 2.0 ont également démontré la modernité de l'ESS à quelque 400 participants.

- **Accueil du Groupe au sein du Leadership Circle** (LDC) de l'ACI, les 19 et 20 juillet 2016 (Atrium, Gennevilliers, France) – Le groupe Up a eu l'honneur d'être choisi par l'ACI pour intégrer, au titre de la France, le Leadership Circle, qui réunit les 12 coopératives les plus influentes au monde, représentant les cinq continents. Ce Leadership Circle a été invité le 19 juillet à Bercy pour échanger avec Odile Kirchner, déléguée interministérielle à l'ESS. Le 20 juillet, le Leadership Circle a entamé ses travaux sur la question de l'économie collaborative et de l'utilisation de la « data ».

- **Sommet International des Coopératives**, du 8 au 14 octobre 2016 (Québec, Canada) – Ce sommet a attiré 3 000 participants venus du monde entier. Le groupe Up a été très présent dans les moments clés de ce rendez-vous international : dîners avec les ambassadeurs, Leadership Circle, rencontre avec le nouveau président du Mouvement des Caisses Desjardins... Il a, par ailleurs, largement participé à l'étude prospective mondiale Global Research on Augmented Collaborative Economy - GRACE16, menée par l'ACI et tournée vers le smart data et l'appropriation de l'économie de plateforme par les coopératives et l'ESS.

- **Conférence Habitat III**, du 15 au 20 octobre 2016 (Quito, Equateur) – Quelque 50 000 participants étaient présents à la conférence de l'ONU sur l'habitat, qui se déroule une fois tous les 30 ans. Le groupe Up a été présenté à travers quelques produits illustrant les partenariats publics/ESS au cours d'un événement de haut niveau réunissant plus de 120 leaders d'opinion, organisé par le groupe pilote international de l'ESS auprès de l'ONU. Rappelons que ce groupe pilote a été créé par les Rencontres du Mont Blanc. Le groupe Up y est représenté au sein de son co-secrétariat permanent.

- **Académie de l'ESS du BIT**, du 19 au 29 novembre 2016 (San José, Costa Rica) – Le groupe Up s'est fortement impliqué à travers de nombreuses interventions au cours de cette académie qui regroupait près de 200 acteurs de l'ESS, chercheurs et personnalités politiques venus d'Amé-

rique centrale et d'Amérique du Sud. En marge de l'évènement, des rencontres ont été organisées, en particulier avec les ministres du Travail, de l'Économie, et de l'ESS, les syndicats de salariés, avec, en point d'orgue, une rencontre privée avec le Président de la République du Costa Rica.

- **Conférence Européenne Internationale de l'État slovaque**, les 30 novembre et 1^{er} décembre 2016 (Bratislava, Slovaquie) – Dans le cadre de la Présidence de l'Union Européenne par l'État slovaque, cette conférence a réuni quelque 400 personnes. Le groupe Up a été invité à y présenter son modèle, à signer une convention avec l'Ambassade de France en Slovaquie pour appuyer conjointement des programmes de soutien à la société civile et à participer au dîner privé avec les ministres. Un temps d'échange sur l'ESS a été organisé avec les salariés de Up Slovaquie.

PROMOUVOIR LE MODÈLE COOPÉRATIF EN PARTICIPANT À DES TRAVAUX DE RECHERCHE SUR LE MODÈLE COOPÉRATIF

L'année 2016 a vu naître une activité scientifique, qui devrait s'intensifier dans l'avenir. L'objectif est de co-produire avec des enseignants chercheurs des contributions de nature scientifique sur le groupe Up et de promouvoir son modèle auprès de la communauté scientifique et des étudiants. L'ouverture et le partage avec le monde de la recherche académique, sur des sujets spécifiques, peut s'avérer riche d'enseignements pour le Groupe.

En 2016, deux articles scientifiques et une étude de cas ont été publiés. Des salariés du groupe Up ont par ailleurs participé à plusieurs colloques scientifiques.

- **Séminaire de recherche de l'ACI**, du 24 au 27 mai 2016 (Almeria, Espagne) – Le groupe Up a participé à ce séminaire de recherche à titre expérimental. Il s'agissait de tester la sensibilité des enseignants chercheurs par rapport à son modèle coopératif et de prendre des contacts en vue de réfléchir à un axe de recherche pour le Groupe.

INDICATEURS SOCIÉTAUX

COOPÉRER

PROGRESSER

ENCOURAGER

INSPIRER

PRÉSERVER

- **18^e International Conference on Cooperative Studies (IGT/ICCS)**, du 14 au 16 septembre 2016 (Luzern, Suisse) – Le groupe Up est intervenu en tribune afin de valoriser son modèle coopératif. À l'issue du colloque, une publication co-écrite avec un chercheur du CNRS est parue dans la revue *Cooperative and Identity Growth* avec pour titre : *From a small worker's co-operative to a leading international co-operative group : The Up Group Experience*.

- **31^e Congrès international du Centre International de Recherche et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC)**, du 21 au 23 septembre 2016 (Reims, France) – Le Groupe a participé à une intervention et fait paraître un article co-écrit avec un chercheur du CNRS : *Promoting social and solidarity economy – SSE : The Up Group Experience*.

LES ENGAGEMENTS UP PRIS DEVANT LE LABO DE L'ESS

Le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire entend jouer un rôle déterminant dans la transition

énergétique, en mettant en avant la contribution décisive qu'apporte l'engagement des citoyens. Il s'agit de donner à voir concrètement ce que recouvre la participation de la société civile, prônée par la France dans l'organisation de la COP 21. En 2015, dans la continuité de la COP 21 et dans le cadre de sa participation au Laboratoire de l'Économie Sociale et Solidaire, think tank de l'ESS, le groupe Up a été partie prenante de l'initiative « 1 000 entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire s'engagent pour la transition énergétique citoyenne ».

Dans le cadre de cet engagement, il a développé, en 2016, son propre outil de diagnostic, une méthodologie spécifique permettant d'évaluer la performance des bâtiments que le Groupe occupe et d'établir des comparaisons, d'une année sur l'autre, en faisant abstraction de la variable climat. L'objectif est d'identifier les bâtiments les plus énergivores en vue de prioriser les actions correctives à réaliser. Tel qu'il s'y était engagé, le Groupe a également réalisé une étude sur la fourniture d'électricité en France de ses sites. À l'issue de ce travail, il a décidé de passer progressivement 14 sites français chez Enercoop, une coopérative fournissant de l'électricité 100% d'origine renouvelable et indépendante.

LES ACTIONS

LES ACTIONS DE MÉCÉNAT

La Fondation : le pivot de la politique de mécénat du Groupe

ORIGINE DES DONS RECUS ET UTILISÉS PAR LA FONDATION DU GROUPE UP (Taux de couverture (TC) = 100%)	2015		2016	TENDANCE
	PUBLIÉ	RETRAITÉ	PUBLIÉ	
UP	28 % Up 22 % Cadhoc 11 % Rev&Sens	61 %	46 %	-25 %
FILIALES INTERNATIONALES	18 %	18%	27 %	+50 %
APOLOGIC	9 %	9 %	11 %	+22 %
INFO DB	4 %	4 %	5 %	+25 %
IMPLICIT	3 %	3 %	4 %	+33 %
AUTRES	3 %	3 %	5 %	+67 %
SALARIES	2 %	2 %	2 %	0 %

P3-Schéma 1

La Fondation du groupe Up a pour vocation de soutenir l'intérêt général en luttant contre l'exclusion, en favorisant l'innovation sociale et l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), pour un développement durable des territoires.

Afin d'accompagner le développement international du Groupe, elle a œuvré, depuis 2015, à étendre son périmètre géographique et s'est engagée, avec les filiales du Groupe, à soutenir des projets locaux porteurs de sens, socialement et économiquement viables.

Cet engagement s'appuie sur une convention de partenariat international entre la Fondation et le ministère des Affaires Étrangères, déclinée localement entre l'Ambassade de France et la filiale du groupe Up dans le pays.

Deux nouvelles filiales, Chèque Déjeuner Slovaquie et Chèque Déjeuner Bulgarie, ont intégré la Fondation en 2016. Son action se déploie donc désormais en France et dans 9 autres pays.

L'internationalisation de la Fondation s'est accompagnée d'une réflexion de fond autour de nouvelles ambitions au service de l'intérêt général. L'enjeu est de construire un récit collectif intégrant la diversité culturelle des parties prenantes et d'élaborer une nouvelle politique de mécénat cohérente, correspondant à la fois aux valeurs du Groupe, à son ADN et surtout, s'adaptant aux contextes locaux.

2016 a été l'année de transition dans cette mise en cohérence avec la diffusion de la politique de mécénat. La convergence des actions deviendra effective en 2017 autour d'un principe central : « contribuer à donner à chacun le pouvoir d'agir collectivement, afin de lutter contre l'exclusion

des personnes en situation de déshérence relationnelle, en leur donnant accès à l'essentiel pour s'épanouir librement ».

La Fondation est le véhicule principal de la nouvelle politique de mécénat et commence, d'ores et déjà, à accompagner les filiales dans cette évolution. Afin de les aider dans la démarche d'harmonisation des pratiques, un Guide du mécénat sera publié début 2017.

À noter également, que le développement d'une démarche d'engagement des collaborateurs est toujours en cours de construction avec la direction des Ressources Humaines.

L'année 2016 a également été marquée par une évolution importante en matière de gouvernance. Après s'être construite pendant 18 ans sous l'égide de la Fondation de France, la Fondation du Groupe s'apprête à devenir une fondation d'entreprise en 2017. La Fondation sous l'égide de la Fondation de France a donc définitivement clôturé son action en décembre 2016. Depuis sa création, en 1999, elle aura accompagné 812 projets et contribué à hauteur de 3 652 952 euros à l'intérêt général.

Quant aux financements de la Fondation sur 2016, ils sont le reflet des récentes évolutions du Groupe : l'élargissement de la coopérative renforce le poids de la maison-mère (46 % des dons), qui est, de fait, amenée à jouer un rôle moteur dans la politique de mécénat. Dans le même temps, la part de l'international (27 % des dons) est en augmentation compte tenu de l'élargissement de l'action de mécénat dans les pays.

LES ACTIONS DE MÉCÉNAT MENÉES VIA LA FONDATION EN CHIFFRES ET EN HISTOIRES

MONTANTS DES SUBVENTIONS ACCORDÉES ET NOMBRE DE PROJETS SOUTENUS PAR LA FONDATION

	2015	2016	TENDANCE
	PUBLIÉ	PUBLIÉ	
Subventions totales accordées (en €)	341 120	330 248	-3 %
Dont France	271 120	230 248	-15 %
Dont International	70 000	100 000	43 %
Nombre total de projets soutenus	71	69	-3 %
Dont France	57	49	-14 %
Dont International	14	20	43 %

P3-Schéma 2

En 2016, la Fondation du groupe Up a soutenu 69 projets pour une dotation globale de 330 248 euros. La subvention moyenne allouée par projet s'élève à 4 786 euros, pour un maximum de 10 000 euros. La légère baisse de la dotation versée aux structures d'intérêt général s'explique par l'annulation de 2 subventions accordées à des associations dont le statut a été modifié ou qui ont cessé leur activité. À noter également, le report des actions programmées en Espagne.

Les soutiens apportés en 2016 se destinent majoritairement aux associations (81 % des structures soutenues), et s'orientent également vers les coopératives (9 %) et les fondations (6 %). Concernant les fondations, c'est une évolution récente, l'objectif étant de co-agir ensemble, car elles ont développé une expertise sur des sujets spécifiques d'intérêt général. C'est notamment le cas au Mexique, en Bulgarie et en Turquie.

La Fondation soutient principalement des projets portés par des petites structures : 58 % comptent de 0 à 10 salariés et 12 % de 10 à 20 salariés.

Quant aux publics ciblés en 2016, il s'agit à 32 % de structures d'intérêt général dont l'action est à destination de tous les publics, et à 22 % de projets essentiellement orientés vers des publics dépendants ou de jeunes publics.

LES PARTENARIATS

• Réseau des Accorderies de France

Un partenariat a été signé en 2015 pour soutenir le développement du réseau d'Accorderies sur tout le territoire français. La Fondation du groupe Up a ainsi alloué en 2016 une subvention de 5 000 euros en faveur de l'Accorderie « Accord'heures en Provence Verte », à Brignoles (Var). Cette subvention vise à aider le lancement de la structure, qui a obtenu son agrément en novembre 2016. Son action s'organisera autour de deux volets :

- Promouvoir les initiatives collectives favorisant le développement des solidarités locales entre les personnes du bassin de vie de la Provence Verte, notamment en mettant en œuvre des activités d'échanges et de coopération dans une perspective de renforcement du tissu social.
- Organiser, administrer et maintenir l'association réunissant toutes les personnes qui désirent se constituer en réseau de solidarité pour améliorer collectivement leurs conditions de vie et favoriser leur épanouissement.

• Fondation des Femmes

Lancée avec notamment le soutien financier de la Fondation du groupe Up, la Fondation des Femmes œuvre en premier lieu à la collecte de fonds auprès du grand public pour financer des actions destinées à lutter efficacement contre les violences faites aux femmes et à promouvoir l'égalité femmes/hommes.

En 2016, les deux fondations ont mené des réflexions sur la démarche de mécénat à mener conjointement, en co-construisant un projet d'intérêt général qui redonne du pouvoir d'agir aux femmes. En 2017, avec le lancement de la Fondation d'entreprise, un projet co-construit et cofinancé verra le jour.

Parallèlement, Catherine Coupet, Présidente Directrice Générale du groupe Up, est devenue Ambassadrice de la Fondation des Femmes, en 2016.

- **Fondation de l'Avenir**

La Fondation de l'Avenir encourage et soutient la recherche médicale appliquée. Depuis 2009, la Fondation du groupe Up s'est engagée à ses côtés pour cofinancer des projets de recherche, validés par son conseil scientifique.

Le projet, soutenu sur la période 2015/2017, dirigé par le Dr. Gonzalez (Marseille), consiste en l'évaluation de l'efficacité d'une technique d'investigation innovante (la G-POEM) dans le traitement d'une pathologie de l'estomac liée au diabète : la gastroparésie diabétique.

Le projet est susceptible de permettre une évolution thérapeutique majeure dans la prise en charge de cette pathologie.

Les actions subventionnées par la Fondation du groupe Up couvrent cinq grands domaines, parmi lesquels se détachent particulièrement deux axes, qui incarnent bien la notion de « pouvoir d'agir » inscrite au cœur de la future ambition mécénat :

- **Le soutien aux populations vulnérables (43,48%)** : en hausse sur l'année 2016, c'est le domaine d'intervention historique de la Fondation. Il cible principalement les personnes en situation d'exclusion (les personnes âgées, dépendantes ou handicapées, les personnes sans domicile fixe) et vise à faciliter à ces publics l'accès à la santé, à l'alimentation, au logement, au lien social, au travail...

- **L'accès à la citoyenneté, à l'éducation et à la culture (28,99%)** : cette thématique marque également une nette progression. Elle est particulièrement développée hors France et sera largement privilégiée dans les prochaines années.

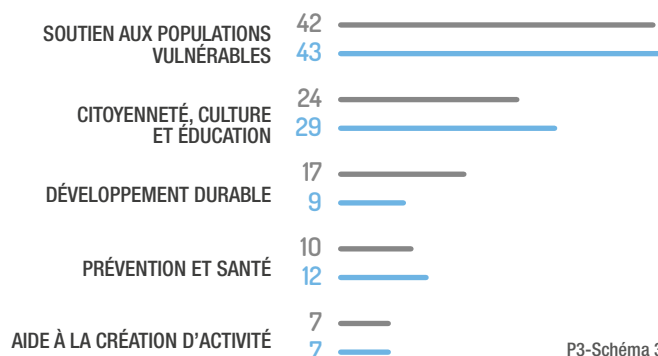
Les trois autres domaines d'intervention se répartissent comme suit :

- **La prévention et santé (11,59%)** reste en retrait, mais sa part augmente sensiblement par rapport à 2015. La Fondation souhaite mettre davantage l'accent sur ce secteur.

- **Le développement durable (8,71%)** affiche une forte baisse. Ce recul ne correspond pas à un désengagement sur le sujet, mais à un redéploiement sur les autres domaines d'action. Le développement durable s'inscrit en effet en filigrane dans la plupart des projets soutenus par la Fondation, dans une logique de développement durable des territoires. Il a donc vocation à disparaître en tant que thématique.

- **Le soutien à la création d'activité (7,25%)** demeure stable. Il porte essentiellement sur l'accompagnement d'entrepreneurs sociaux. Cette thématique est également amenée à disparaître du prisme de la Fondation.

**RÉPARTITIONS DES PROJETS
PAR DOMAINES D'ACTION DU MÉCÉNAT (en %)
EN 2015 - EN 2016**



P3-Schéma 3

INDICATEURS SOCIÉTAUX

COOPÉRER

PROGRESSER

ENCOURAGER

INSPIRER

PRÉSERVER

Dans la perspective de la mise en place de la Fondation d'entreprise et de la nouvelle politique de mécénat du groupe Up, dès 2017, les domaines d'intervention ont été repensés. Ils visent dorénavant à apporter l'essentiel, vecteur

de lien social pour développer le pouvoir d'agir et lutter contre l'exclusion.

Dès 2017, la Fondation et les filiales du groupe Up sont invitées à aligner leurs actions respectives dans 4 nouveaux domaines d'action :

ALIMENTATION

Pour tous, c'est SE NOURRIR

Le groupe Up affirme que c'est :

- favoriser la production, le partage
- l'« agir ensemble »



LOGEMENT

Pour tous, c'est SE LOGER

Le groupe Up affirme que c'est :

- favoriser l'accessibilité
- l'autonomie
- le « vivre ensemble »

L'ESSENTIEL
EST VECTEUR
DE LIEN SOCIAL
POUR DÉVELOPPER
LE POUVOIR D'AGIR
ET LUTTER CONTRE
L'EXCLUSION

ÉDUCATION ET CULTURE

Pour tous, c'est APPRENDRE
ET COMPRENDRE

Le groupe Up affirme que c'est :

- favoriser la compréhension du monde
- le libre accès à la culture
- « progresser ensemble »



SANTÉ

Pour tous, c'est PRENDRE SOIN DE SOI

Le groupe Up affirme que c'est :

- favoriser l'épanouissement des patients comme de leur entourage, des soignants
- « faire face ensemble »

DIALOGUE AVEC NOS PORTEURS DE PROJETS « IMPULSE »

Chaque année en France, les demandes de subvention sont adressées par les porteurs de projets à la Fondation du groupe Up par l'intermédiaire de son site Internet. Il n'existe pas de procédure d'appel à projets. Les dossiers sont analysés tout au long de l'année.

De nombreuses demandes sont relayées par des Délégués de la Fondation (49 salariés), qui accompagnent bénévolement des projets dans leur instruction.

À l'international, des chargés de mécénat ou Délégués coordonnent la sélection des projets via des comités de sélection locaux, et les font remonter à la Fondation pour prise de décision. 28 % des projets financés par la Fondation ont été accompagnés par des salariés en 2016.

Trois fois par an, le Comité Exécutif de la Fondation statue sur les dossiers sélectionnés et alloue, aux projets retenus ou reconduits, une subvention maximale de 10 000 euros.

Pour la 6^e année consécutive, la Fondation a organisé l'opération « Coup de cœur des salariés ». Ce concours interne est destiné à associer les collaborateurs à la démarche de mécénat en les invitant à se prononcer sur des structures soutenues l'année précédente.

L'édition 2016 s'est déroulée dans 4 pays (France, Maroc, Turquie, Roumanie) et a mobilisé 843 votants pour un taux de participation de 45,5 %. Le choix collectif des collaborateurs a permis à trois structures – française, turque et roumaine – d'obtenir un financement complémentaire de 5 000 euros.

Habituellement remise aux bénéficiaires, lors d'une réception au siège du groupe Up, cette dotation complémentaire a été l'occasion, en 2016, d'un évènement relocalisé dans les pays. Cette évolution témoigne d'une volonté forte de la Fondation d'aller à la rencontre des organisations soutenues et d'établir plus de liens avec elles.

Dès 2017, un nouveau processus sera mis en place afin d'harmoniser les pratiques de sélection des projets, la formalisation des relations avec les structures bénéficiaires, le suivi et l'évaluation des actions soutenues. L'objectif est d'inscrire la relation dans une démarche de co-construction, qui permettra d'être au plus près des projets, d'évaluer leur impact sociétal pour adapter les moyens d'action en fonction des besoins constatés.

Il est également prévu d'inscrire l'accompagnement sur une durée de 3 à 5 ans.

En 2016, les filiales du groupe Up ont contribué au mécénat à hauteur de 73,9 K€, en agissant localement ou nationalement, sans le soutien de la Fondation du Groupe.

Les pays engagés directement dans le mécénat sont la Roumanie (15 projets), la France (5 projets via Up, Info DB et CEV), l'Italie (7 projets), l'Espagne (4 projets) et le Mexique (2 projets). À noter que le mécénat des filiales prend souvent la forme de petits dons financiers, voire de collectes ou d'appels aux dons de salariés vers les projets, excepté en France.

La baisse significative entre les engagements 2015 et ceux de 2016, notamment sur la France, s'explique par la volonté du Groupe, dans le cadre de sa nouvelle politique de mécénat, de distinguer plus fortement la nature des actions au service de l'intérêt général relevant d'une part, du mécénat et d'autre part, de la RSE ou de l'aide d'urgence.

Ces projets de mécénat hors Fondation et les budgets qui y sont associés devront converger en 2017 dans le cadre de la nouvelle ambition mécénat du Groupe.

FOCUS

Des filiales engagées au service de la société civile

Selon leur histoire et l'environnement dans lequel elles évoluent, les différentes filiales du Groupe structurent leurs engagements en faveur de la société civile, entre des projets de mécénat, menés conjointement ou non avec la Fondation du Groupe, des actions RSE et des aides d'urgence. Deux exemples avec Chèque Déjeuner Roumanie et Day (Italie).

CHEQUE DEJEUNER ROUMANIE

Mécénat mené avec la Fondation

- **Insertion sociale et emploi.** Chèque Déjeuner Roumanie soutient, depuis plusieurs années, un atelier d'insertion qui forme et emploie des femmes en grande difficulté à la confection d'accessoires de mode à partir de supports publicitaires recyclés. 10 femmes bénéficient de ce programme sur la durée.

- **Accès à l'éducation.** Ce programme de préscolarisation permet à 60 enfants de 3 à 6 ans, issus d'un quartier populaire de Bucarest, d'accéder à l'école maternelle. L'association porteuse intervient également sur l'accès à la santé des familles, la formation et l'insertion professionnelle des parents.

DAY

Mécénat mené avec la Fondation

- **Insertion professionnelle des personnes handicapées.**

Un soutien est apporté à une association de Bologne autour de la création d'appartements, où les bénéficiaires peuvent vivre en autonomie.

Day emploie, par ailleurs, dans son équipe une personne trisomique accompagnée par l'association.

- **Lutte contre la violence faite aux femmes.** Day est engagé au côté d'une association implantée à Rome, dont l'action porte sur la sensibilisation, la prévention et l'accompagnement social de femmes. En 2016, Day a contribué au financement d'un chantier d'insertion autour de la revalorisation de vêtements et accessoires de mariage, en vue de l'organisation d'un défilé solidaire.

Mécénat mené par la filiale

- **Action citoyenne :** mise à disposition d'un bus pour véhiculer des femmes sur une manifestation contre les violences faites aux femmes, à Rome.

- **Accès à la santé :** aide au financement d'une ambulance associative, destinée à des publics fragilisés, à Bologne.

INDICATEURS SOCIÉTAUX

LES ACTIONS DE MÉCÉNAT MENÉES HORS FONDATION EN CHIFFRES ET EN HISTOIRES

MONTANTS DES SUBVENTIONS ACCORDÉES ET NOMBRE DE PROJETS SOUTENUS PAR LES FILIALES

(TC = taux de couverture)	2015			2016		TENDANCE
	PUBLIÉ	RETRAITÉ	TC	PUBLIÉ	TC	
Subventions totales accordées (en K€)	131,1	122,45	—	73,90	100 %	-40 %
Dont France	93,28	92,78	—	47,19	99 %	-49 %
Dont International	37,83	26,67	—	26,71	100 %	-10 %
Nombre total de projets soutenus	52	45	—	33	100 %	-27 %
Dont France	24	21	—	5	100 %	-76 %
Dont International	28	24	—	28	100 %	17 %

P3-Schéma 4

LES ACTIONS DE SOUTIEN À LA SOCIÉTÉ CIVILE : ACTIONS RSE ET AIDE D'URGENCE

En 2016, le nombre de projets identifiés comme des actions de RSE et d'aide d'urgence est en hausse. On en dénombre 23 au total pour une aide globale accordée de 61,5 K€. Cette nette évolution s'explique par une anticipation de la nouvelle répartition, évoquée plus haut, des actions engagées en faveur de la société civile.

Les actions sont plus nombreuses à l'international – notamment au Mexique (4 projets), en Turquie (6 projets) ou encore en Espagne et en Roumanie (1 projet par pays) – qu'en France (huit projets via Up et Apologic).

NOMBRE DE PROJETS DE SOUTIEN À LA SOCIÉTÉ CIVILE (Hors Fondation) (TC = taux de couverture = 100 %)	2015	2016	TENDANCE
BUDGET GLOBAL ACCORDÉ	5	61,5	1 120 %
ACTIONS RSE	4	20	400 %
Dont France	3	8	167 %
Dont International	1	12	1 100 %
AIDE D'URGENCE	0	3	300 %
Dont France	0	2	200 %
Dont International	0	1	100 %

P3-Schéma 5

Ces deux types d'action en direction de la société civile, généralement menées à l'échelle locale, ont une véritable utilité. Elles doivent donc perdurer dans le cadre de la stratégie d'action propre à chaque filiale. Il est toutefois à noter qu'elles ne relèvent pas de la stratégie d'action prioritaire proposée en matière de mécénat à compter de 2017.

QUELQUES EXEMPLES D'ENGAGEMENT DES FILIALES

CHÈQUE DEJEUNER ESPAGNE

Dans le cadre de sa démarche sociétale, Chèque Déjeuner Espagne est engagée depuis plusieurs années dans des actions en faveur de la société civile.

Les deux principales actions de mécénat, renouvelées en 2016, portent d'une part, sur le financement d'une donation de livres à des établissements scolaires (200 ouvrages remis à deux bibliothèques), d'autre part, sur un arbre de Noël, organisé en partenariat avec une ONG en direction d'enfants défavorisés.

La particularité de ces actions est d'apporter une contribution financière permettant la réalisation de projets d'intérêt général et de pouvoir mobiliser directement les collaborateurs.

En matière de RSE, après avoir participé en 2016 à l'Opération Bouchons, lancée à l'échelle du Groupe, Chèque Déjeuner Espagne a décidé de

la pérenniser au plan national dans le cadre d'un partenariat avec une fondation d'entreprise, également engagée sur ce projet.

Pour 2017, la filiale espagnole poursuivra sa dynamique d'actions. Elle souhaite notamment s'engager dans la politique de mécénat du Groupe, accompagnée par la Fondation, en partenariat avec l'ambassade de France, sur des actions qui redonnent du pouvoir d'agir, notamment dans le domaine de l'éducation.

Un projet de mécénat hors Fondation sera également lancé autour de la remise en état de logements insalubres.

CHÈQUE DEJEUNER ROUMANIE

Actions locales RSE

Chèque Déjeuner Roumanie est très investie dans de nombreuses actions locales mobilisant ses salariés. En 2016, la filiale a soutenu des actions organisées autour de trois grands domaines :

- L'égalité des chances pour les personnes défavorisées : participation à une journée d'intégration d'enfants de milieux défavorisés, soutien à la formation d'enseignants pour travailler avec les enfants en difficulté, arbre de Noël pour des enfants en difficulté ;
- Soutien aux enfants en situation d'handicap ou de maladie grave, et à leur famille : sessions d'hydrokinésithérapie pour des enfants atteints de troubles neuro-moteurs, accès gratuit aux soins palliatifs pour des enfants souffrant de maladies en phase terminale, aide à l'aménagement d'un espace d'hébergement dans un hôpital pour les parents d'enfants hospitalisés, soutien à différentes actions d'accompagnement d'enfants avec autisme, d'enfants trisomiques ou polyhandicapés ;
- Participation à des événements : course pour la lutte contre le cancer du sein, concours pour offrir des ordinateurs recyclés et reconditionnés à un atelier d'insertion professionnelle, Fête du Goût...

DAY (ITALIE)

Aide d'urgence

Suite au séisme qui a frappé le centre de l'Italie durant l'été 2016, Day a réalisé une donation et a pris l'engagement de renoncer à ses commissions auprès des restaurateurs affiliés impactés par le sinistre.

MOBILISATION DES SALARIÉS FRANÇAIS POUR DES ACTIONS DE SOUTIEN À LA SOCIÉTÉ CIVILE

ACTION CONTRE LA FAIM

Pour l'édition 2016 de l'opération « Je Déjà, Je Donne », Action contre la Faim et le groupe Up ont lancé un défi au grand public : collecter 28 millions d'euros en deux mois via le don de titres restaurant au profit d'Action contre la Faim. L'opération « Je Déjà, Je Donne » d'envergure nationale a proposé aux restaurateurs d'afficher leur soutien en installant une box dans leur établissement. Les donateurs, clients ou non de l'établissement, ont ainsi pu venir déposer leurs titres restaurant pour participer au défi contre la faim. Le don de titres à Action contre la Faim ouvre droit à une réduction d'impôts de 75 % du montant du don. En huit ans, 330 000 titres restaurant (soit plus de 2,6 millions d'euros) ont été collectés grâce à la mobilisation de tous. Ce sont ainsi plus de 180 000 enfants qu'Action contre la Faim a pu sauver.

Pour l'année 2016, 367 215 euros ont été collectés au profit d'Action Contre la Faim.

LE RIRE MÉDECIN

En 2016, à l'approche des fêtes de fin d'année, Up a renouvelé son partenariat avec l'association Le Rire Médecin. Pour toute commande de titres Cadhoc, Up a reversé à l'association la moitié des prestations de service qu'elle facture à ses clients. Ceci a permis de financer une opération destinée à améliorer le quotidien des enfants malades et à leur offrir le plus beau des cadeaux : un sourire.

INDICATEURS SOCIÉTAUX

COOPÉRER

PROGRESSER

ENCOURAGER

INSPIRER

PRÉSERVER

Cette action s'inscrit dans la démarche plus globale du groupe Up de soutien aux populations vulnérables.

En 2016, l'opération a permis de reverser 10 000 euros à l'association Le Rire Médecin.

L'ARRONDI SUR SALAIRE (MICRODON)

Depuis fin 2015, en France, les salariés du Groupe ont la possibilité de s'investir en versant chaque mois les centimes de leur bulletin de paie à une association ou à la Fondation du groupe Up. Le mode de fonctionnement est simple et reste le même : les collaborateurs donnent les centimes de leur salaire net (de 1 à 99 centimes) à l'organisation de leur choix parmi les quatre sélectionnées : Action contre la Faim, Action Enfance, Le Rire Médecin et la Fondation du groupe Up. Leur fiche de paie affiche alors un net à payer arrondi à l'euro inférieur.

Le dispositif, fondé sur le volontariat, peut être arrêté, suspendu et repris d'un simple clic, à tout moment par chaque salarié. Un versement volontaire complémentaire de 1 euro à 50 euros est également possible. Un reçu fiscal est envoyé aux donateurs afin qu'ils reportent les dons sur leur déclaration de revenus et bénéficient d'une réduction d'impôt.

Afin de fédérer un maximum de personnes, deux des quatre structures bénéficiaires ont été choisies par les salariés à l'occasion d'un vote organisé en interne.

Le 12 avril 2016, le Groupe s'est vu décerner le « meilleur taux d'engagement » par l'entreprise MicroDon, porteuse du projet, dans la catégorie « générosité sur salaire ».

Fin 2016, 474 salariés français s'étaient engagés dans l'arrondi solidaire.

DON DU SANG

Le 14 juin 2016, à l'occasion de la 13^e édition de la Journée mondiale des donneurs de sang, l'Établissement Français du Sang (EFS) et les associations pour le don de sang bénévole ont invité le plus grand nombre à se mobiliser. Les équipes de l'EFS et les bénévoles ont accueilli les collaborateurs donateurs du siège le 21 juin.

CHALLENGE INTERENTREPRISES CONTRE LA FAIM

Le groupe Up a participé à ce challenge organisé le vendredi 3 juin 2016, à Paris (La Défense) et à Lyon. L'objectif de l'évènement : apporter un soutien et des financements à des missions humanitaires portées par Action contre la Faim, partenaire historique du Groupe.

Au total, 4 300 inscrits ont participé à cette manifestation. L'opération a permis de collecter 751 765 euros au profit des programmes d'Action contre la Faim à Madagascar et à Djibouti.

Du côté du groupe Up, 90 collaborateurs se sont engagés. Leur participation a permis de générer 17 805 euros, versés par le Groupe, qui est arrivé en 7^e position parmi les 110 entreprises inscrites.

Dans le cadre des actions de solidarité du Groupe, l'après-midi du 3 juin a été offert aux salariés participants au challenge, quel que soit leur statut (CDD, CDI, contrat en alternance, stagiaire).

LA NUIT DES RELAIS

Le Groupe était également présent à cette course solidaire, organisée au stade Ladoumègue (Paris 19^e) par la Fondation des Femmes, dans le but de récolter des fonds pour soutenir les victimes de violences et sensibiliser le public sur le sujet. Une équipe Up de 10 salariés a ainsi participé à la course de relais programmée le 24 novembre 2016, à la veille de la journée internationale contre les violences faites aux femmes.

ACHATS RESPONSABLES, QUELLES AVANCÉES ?

PUBLICATION DE LA CHARTE

En 2015, sur la base d'un travail collaboratif associant des acheteurs de ses différents pays d'implantation, une Charte des achats responsables a été élaborée par le Groupe. Ce cadre de référence, irrigué par les valeurs du groupe Up (engagement, solidarité, équité, innovation, entrepreneuriat) est décliné en 17 principes, articulés autour de 3 engagements :

- Mettre la co-crédation de valeur économique, sociale, sociétale et environnementale au cœur des relations acheteurs-fournisseurs.
- Respecter toutes les parties prenantes impliquées dans la chaîne de valeur.
- Œuvrer à la préservation du bien commun pour les générations futures.

Cette charte a été diffusée en mars 2016 dans l'ensemble des filiales.

UN SERVICE ACHAT GROUPE, POUR UNE MEILLEURE APPROPRIATION DES PRATIQUES D'ACHATS RESPONSABLES

Pour le groupe Up, le développement économique ne peut que s'inscrire dans une logique de performance durable, intégrant innovation sociale et respect de l'environnement. Afin de permettre aux acteurs achats de ses différentes filiales de s'approprier cette vision et de la traduire dans leur pratique quotidienne, le Groupe s'est doté, fin 2016 d'un service achat Groupe. Le rôle de ce service, rattaché à la direction juridique et financière, est notamment de conjuguer achats responsables et achats rentables et de traduire en actions concrètes la charte des achats responsables du Groupe et cinq des règles Groupe relatives aux achats et au respect des fournisseurs. Chargé d'animer la communauté des acteurs achats et d'accompagner les filiales du Groupe, ses actions se sont limitées à un périmètre France en 2016. Ce périmètre s'élargira en 2017.

En fonction de leur taille et de leur situation économique, toutes les filiales n'ont pas les mêmes obligations dans la mise en œuvre des principes de la Charte. Afin de les aider à s'y conformer, le Groupe a élaboré en 2016 une grille de maturité qui est à la fois un outil d'auto-évaluation et un guide pour améliorer les pratiques d'achat. Sa conception a associé toutes les directions concernées au niveau Groupe (Ressources Humaines, RSE, Affaires Financières).

Cette grille propose quatre niveaux de maturité (basique, intermédiaire, avancé, expert) dans quatre domaines : l'engagement de la direction, les processus, le reporting et la communication interne.

Dans un premier temps, sur l'année 2017, chaque filiale sera invitée à se positionner par rapport à cette grille. Elle pourra, par la suite, définir des axes d'amélioration avec l'aide, si besoin, du service achat Groupe.

DÉVELOPPER UNE FLOTTE AUTOMOBILE RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'une des premières traductions concrètes de la Charte des achats responsables concerne la gestion de la flotte de véhicules dans certains pays.

En 2016, la zone France a redéfini sa politique d'achat automobile avec pour objectif de remplacer progressivement les véhicules thermiques par des véhicules électriques ou hybrides, au fur et à mesure des évolutions de l'offre des constructeurs. Depuis le 4^e trimestre, un choix alternatif est systématiquement proposé pour les véhicules de fonction.

En juin 2016, Chèque Déjeuner Espagne a fait l'acquisition de 9 véhicules hybrides, qui représentent désormais plus de la moitié de sa flotte de 17 véhicules. La filiale italienne Day a également commencé à s'engager sur cette voie en intégrant à sa flotte deux véhicules de direction hybrides.

UN EFFORT DE TRANSPARENCE AVEC ECOVADIS

14 filiales du Groupe se sont fait évaluer par Ecovadis en 2016. Cette évaluation est composée de 4 notes sur les domaines suivants : environnement, social, achats responsables et éthique des affaires.

4 filiales performant sur l'éthique des affaires avec un niveau Silver (score EcoVadis entre 46 et 61/100) : Day, Chèque Déjeuner Espagne, Multinet et Up. Elles se sont approprié la Charte des achats responsables du Groupe et la mettent en application localement, en intégrant, notamment dans leurs appels d'offres et dans la sélection de leurs fournisseurs, des critères environnementaux et sociaux.

- **Day** se distingue notamment par l'obtention de la Certification SA8000 (une norme s'appuyant sur les conventions de l'Organisation internationale du Travail concernant les droits fondamentaux des travailleurs), par sa politique de confidentialité des données et ses pratiques de lutte contre la corruption.
- **Chèque Déjeuner Espagne** a mis en place un code de conduite des affaires qui précise les bonnes pratiques commerciales (anti-concurrentielle, protection des données clients), une politique anti-corruption liée à certains de ses produits (Chèque Gourmet, Chèque Déjeuner) et a formé ses équipes commerciales à sa mise en œuvre.
- **Multinet** a axé sa politique éthique sur la protection des données clients via des accès sécurisés aux systèmes d'information, des procédures spécifiques pour les transactions sensibles et des réalisations d'audits.
- **En France**, Up est adhérent de l'Observatoire des Achats Responsables (Obsar) et signataire du Pacte Mondial des Nations Unies.

L'envoi en novembre 2016 du « Code de la relation fournisseur selon Up » à tous les fournisseurs de la coopérative Up a permis de communiquer sur les bonnes pratiques d'achat. Ce code met également en avant les 3 engagements de la Charte

des achats responsables, la Charte éthique achat Zone France et le Code des affaires du groupe Up.

LE DIALOGUE AVEC LES FOURNISSEURS LA PROXIMITÉ OPÉRATIONNELLE

NOMBRE DE FOURNISSEURS AUDITÉS

(TC = taux de couverture)	2015		2016	
	PUBLIÉ	TC	PUBLIÉ	TC
Fournisseurs audités	98	76 %	32	70 %

P3-Schéma 6

L'ensemble des filiales certifiées ISO 9001 réalisent des audits fournisseurs conformément aux plans d'audit annuels. Quatre filiales ont totalisé 32 audits en 2016 :

- Up : 2 fournisseurs critiques audités ; les autres fournisseurs critiques ont été évalués sur la base d'une grille d'évaluation.
- Chèque Déjeuner Espagne : 26
- Day : 2
- Multinet : 2

Ces 4 filiales ont déclaré, dans EcoVadis, envoyer régulièrement des questionnaires d'évaluation de conformité à leurs fournisseurs.

Pour ceux qui représentent un risque plus élevé, elles ont effectué récemment des audits sur site, directement ou par l'intermédiaire de tiers, sur des données environnementales et/ou sociales. Ces contrôles et cette traçabilité permettent de s'assurer du respect des réglementations internationales et locales, et des engagements du Pacte Mondial des Nations Unies.

En France, au cours de l'année 2016, la priorité a été donnée à la centralisation des fournisseurs, et donc des achats, afin de pouvoir suivre un portefeuille cohérent et structuré. Une fois cette action menée à terme, il sera plus aisé de réaliser des évaluations, des audits fournisseurs et de les accompagner dans des plans d'amélioration, dans le but de co-construire avec eux des relations durables.

LE RÈGLEMENT FOURNISSEURS

En 2016, les données « Dette fournisseurs » et « Part de la dette dans les achats » ont été intégrées suite à l'avis émis par l'OTI lors de l'audit du reporting extra-financier en 2015.

PAIEMENT DES FOURNISSEURS

(TC = taux de couverture)	2016	
	PUBLIÉ	TC
Montant total des achats auprès des fournisseurs de l'entreprise (volant d'achat euros)	176 145	100 %
Dette fournisseurs (euros)	54 138	100 %
Part de la dette fournisseurs dans les achats	31 %	100 %

P3-Schéma 7

Il n'a en revanche pas été possible de suivre de façon fiable, dans l'ensemble des filiales du Groupe, les données suivantes :

- le délai de paiement des fournisseurs ;
- le calcul des achats réalisés localement.

Ce chantier fait partie de la feuille de route du service achat Groupe.

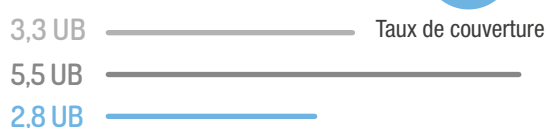
LE RECOURS AU SECTEUR PROTÉGÉ EN FRANCE

En 2013, la signature d'une convention triennale avec l'Agefiph autour de l'emploi des personnes handicapées, a conduit le groupe Up à développer de façon progressive le recours au secteur protégé et adapté. Selon les engagements pris, le Groupe et ses filiales françaises se sont fixés pour objectif d'augmenter leur volume d'achats de prestation dans les Esat (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) et/ou les Entreprises Adaptées de 5 % par an. Cette incitation a conduit à la signature de contrats ponctuels, notamment sur des prestations éditiques et de traitement de courrier.

Selon la loi, faire travailler des Esat et/ou des entreprises adaptées, est l'une des modalités de réponse à l'obligation d'emploi des personnes handicapées. C'est en même temps, pour l'entreprise, l'opportunité d'explorer de nouvelles pistes en vue de renforcer la dimension sociale et solidaire de sa politique d'achat. Afin de permettre aux acheteurs de mesurer ces enjeux, une action de sensibilisation d'une journée a été réalisée en 2016 pour l'équipe Achat et la Mission Diversité et Qualité de vie au travail (10

personnes au total) dans le cadre du partenariat établi avec l'association spécialisée Handeco. Elle a été complétée par une visite de l'Esat (Établissement et service d'aide par le travail) Le Castel, situé à Gennevilliers, à proximité du siège du Groupe. Toutefois, le recours au secteur protégé/adapté a diminué sur l'année 2016. Il est en recul de 16% par rapport à 2014. Cela s'explique principalement par l'arrivée à terme de contrats qui n'ont pas été renouvelés, faute de besoin.

RECOURS AU SECTEUR PROTÉGÉ EN FRANCE 2014 - 2015 - 2016



P3-Schéma 8

1 UB (Unité Bénéficiaire) = 1 travailleur en situation de handicap à temps plein sur un an

Ce recul souligne l'importance de ne pas limiter le recours aux Esat/EA à des contrats ponctuels, mais de l'inscrire, au contraire, dans la durée en développant des partenariats locaux, à l'échelle de chaque filiale, en explorant de nouveaux types de prestations.

L'accord Handicap, signé en décembre 2016, inscrit le recours au secteur protégé/adapté parmi les différents axes de la politique achat des trois prochaines années sur la zone France. Il prévoit notamment :

- d'inviter plus fréquemment les ESAT/EA à répondre aux appels d'offres émis par le Groupe,
- de réserver certaines prestations à leur intention,
- d'explorer les possibilités de co-traitance avec certains fournisseurs.

L'accord vise une augmentation annuelle de 7 % du volume sous-traité.

MONTANTS DES ACHATS RÉALISÉS AUPRÈS D'ESAT/EA 2015 - 2016



P3-Schéma 9

05 | **Préserver**

PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL

Avec des activités principalement tertiaires, les impacts environnementaux du groupe Up sont faibles. Le groupe Up n'en est pas moins convaincu de l'importance de s'engager dans la réduction de ces impacts. L'adhésion en 2006 au Pacte Mondial des Nations Unies a permis d'amorcer une dynamique qui a conduit ses filiales à s'approprier cette priorité à travers le lancement de démarches de certification, de processus de mesure de leur empreinte carbone et le déploiement de plans d'actions visant à la réduire.

En 2016, le Groupe a développé et déployé différents outils innovants permettant de systématiser et de simplifier le reporting environnemental. Il donne ainsi les moyens à ses filiales de s'engager de façon proactive et responsable dans la lutte contre le réchauffement climatique et contre toute forme de gaspillage, conformément aux objectifs du plan stratégique Up 2018.

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

En dépit de l'impact relativement faible de ses activités sur l'environnement, le groupe Up a fait le choix de s'engager dans une démarche volontaire pour apporter sa contribution à la lutte contre le réchauffement climatique en vue de préserver les générations futures. Cet objectif est l'un des axes du plan stratégique Up 2018.

Réduire son empreinte environnementale suppose toutefois d'être en mesure de l'évaluer. L'un des grands enjeux de l'année 2016 a ainsi été de mettre en place, à l'échelle du Groupe, des outils communs permettant de systématiser, tout en le simplifiant, le reporting environnemental – et plus largement extra-financier – afin d'en permettre la restitution sous forme de données consolidées et l'appropriation par chaque filiale.

L'intégration de données brutes donnera désormais la possibilité à chaque filiale de générer automatiquement son propre bilan carbone afin de dégager des axes d'amélioration et de pouvoir envisager, à terme, de passer à la compensation carbone.

Toujours sur la base des données brutes, l'outil de pilotage interne de diagnostic, créé par le Groupe, autre innovation 2016, permet de mesurer la performance énergétique des bâtiments et d'engager les actions nécessaires sur les sites les plus énergivores. Le lancement de ce nouvel outil correspond à la première étape de la concrétisation d'un engagement pris par le Groupe auprès du Laboratoire de l'Économie Sociale et Solidaire.

2016 aura également été, pour le groupe Up, l'année de la première mobilisation mondiale autour de l'Opération Bouchons.

L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ POUR PRENDRE EN COMPTE LES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES ET, LE CAS ÉCHÉANT, LES DÉMARCHES D'ÉVALUATION OU DE CERTIFICATION EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT.

Toutes les filiales du Groupe sont engagées dans la lutte contre le réchauffement climatique. Chaque entité la décline sous forme d'actions adaptées à sa situation et à ses activités.

La société-mère Up et Chèque Déjeuner Roumanie ont choisi la certification ISO 14001 pour guider leur démarche environnementale. En 2016, elles ont passé avec succès l'audit selon la nouvelle version ISO 14001:2015.

FOCUS

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE UP MAISON-MÈRE

Sur la période 2014-2017, la société anime ses actions autour des 6 axes de sa politique environnementale :

- Optimiser la consommation énergétique en capitalisant sur les préconisations de l'audit énergétique.
- Réduire la consommation de papier dans les activités administratives.
- Optimiser la consommation de matières premières (papier, toner, emballages).
- Former les collaborateurs pour prévenir et limiter les pollutions.
- Encourager les bonnes pratiques environnementales (achats et tris des déchets).
- Optimiser la consommation de carburant.

CHÈQUE DÉJEUNER ROUMANIE

Les conclusions de l'audit ISO 14001:2015 sont très positives. Les auditeurs ont apprécié les initiatives mises en œuvre par la filiale : actions mises en place en 2016 concernant l'évaluation de l'empreinte carbone, la politique de réduction des déchets et des émissions de CO₂ et la participation à l'Opération Bouchons, déployée sur l'ensemble du groupe Up.

LES ACTIONS DE FORMATION ET D'INFORMATION DES SALARIÉS MENÉES EN MATIÈRE DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Sur la zone France, les actions de formation et de sensibilisation des salariés en matière de protection de l'environnement se sont poursuivies en 2016. En juin, la Journée de l'Environnement, organisée au siège, a mobilisé 130 participants autour d'une exposition présentant les enjeux de la politique Groupe et d'ateliers ludiques. À cette occasion, la start-up Canibal a présenté une machine à recycler les gobelets, les canettes et les bouteilles plastiques. En novembre, la Semaine européenne de la réduction des déchets a été relayée vers les collaborateurs à travers trois newsletters.

Pour 2017, un module e-learning sera déployé afin de sensibiliser les nouveaux entrants. Il comprendra une partie dédiée à l'environnement (système de management environnemental, cycle de vie de nos produits, explications du label PEFC, bonnes pratiques).

En 2016, Chèque Déjeuner Roumanie a organisé des formations « environnement » à l'intention de ses collaborateurs sur des thèmes en lien avec son actualité : la politique environnementale de la filiale et du Groupe, le bilan carbone, etc. Une newsletter interne de sensibilisation intitulée « Info Planète » est envoyée chaque trimestre à tous les collaborateurs.

MESURES DE PRÉVENTION ET DE RÉDUCTION DES POLLUTIONS

Les activités du groupe Up sont essentiellement tertiaires. Leurs impacts sur l'air, l'eau et le sol sont peu significatifs. Majoritairement, ses implantations sont des agences commerciales. Les sites de production sont des imprimeries ne produisant aucun rejet dans l'eau, dans l'air ou dans les sols. Les activités et les implantations du Groupe présentent des risques minimes de nuisances sonores ou d'autres nuisances auprès du voisinage. Ces impacts sont donc considérés comme non pertinents dans ce reporting.

L'ensemble de ces impacts est tout de même pris en compte et priorisé au niveau des deux entités certifiées ISO 14001 et ce, pour l'ensemble de leurs implantations. Les plans d'actions ad hoc sont menés par les filiales concernées.

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

ECONOMIE CIRCULAIRE

GESTION DES DÉCHETS AU SEIN DU GROUPE UP

NOMBRE DE SIÈGES SOCIAUX RÉALISANT LE TRI SÉLECTIF DES DÉCHETS

(TC : taux de couverture)	2015			2016		Tendances	
	Publié	Retraité	TC	Publié	TC		
Papier / carton	21	14	99 %	14	100 %	—	0 %
Verre	16	10	98 %	10	100 %	—	0 %
Plastique	20	13	99 %	14	100 %	↗	8 %
Canettes	9	6	94 %	6	100 %	—	0 %
Piles / Batteries ?	19	12	99 %	14	100 %	↗	17 %
Déchets d'équipements électriques et électroniques	19	12	99 %	13	100 %	↗	8 %
Déchets compostables	6	3	99 %	2	100 %	↘	-33 %
Déchets chimiques (solides et liquides)	7	2	97 %	3	100 %	↗	50 %
Toners d'imprimantes	24	16	98 %	17	100 %	↗	6 %
Ampoules / tubes	17	10	99 %	9	100 %	↘	-10 %
Puces électroniques	6	4	97 %	6	99 %	↗	50 %

P4-Schéma 1

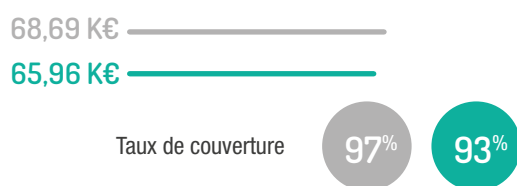
À iso-périmètre, le nombre de sites réalisant les différents tris sélectifs reste assez stable.

En 2016, le Maroc a mis en place le tri des toners d'imprimantes. Chèque Déjeuner Espagne réalise le tri des piles. Au Mexique, Sí Vale assure le tri du plastique et des piles, mais a cessé le tri sélectif des matières organiques. Quant aux ampoules et tubes néons, ils sont désormais directement récupérés par le propriétaire du bâtiment pour CEV et pour Chèque Déjeuner Roumanie.

Au global et à isopérimètre, le budget consacré aux déchets diminue de 4 % entre 2015 et 2016. Deux facteurs peuvent expliquer cette diminution :

- la filiale italienne Day est en cours de régularisation sur les frais de collecte des déchets avec la municipalité de Bologne, suite à son déménagement en 2015. Elle n'a pas donc pas payé de taxe déchets en 2016. Ce coût (d'environ 6 000 euros en 2015) sera reporté sur 2017.

COÛTS CONSACRÉS AUX TRAITEMENTS DES DÉCHETS 2015 - 2016



P4-Schéma 2

Le retraitement a consisté à retraiter le périmètre des données, mais également à corriger le budget de Up : la donnée consolidée en 2015 de 43,2 K€ a été corrigée en 50,0 K€.

- Multinet et Sí Vale ont des coûts de traitements ponctuels. Les deux filiales n'affichent aucun coût en 2016, contre 36 000 euros en 2015.

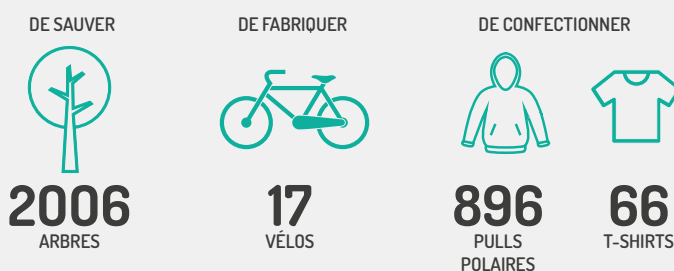
Up représente à lui seul près de 85 % du budget total en 2016. Ce budget correspond aux coûts de traitement des déchets générés au siège du

FOCUS

AU SIÈGE DU GROUPE UP,
LE TRI DES DÉCHETS A PERMIS DE COLLECTER EN 2016



CELA PERMETTRA



Groupe et sur le site d'Épernay. Dans les deux cas, le traitement est totalement sous-traité à des entreprises privées. Ce budget Up a augmenté de 12 % (soit l'équivalent de 6 000 euros) entre 2015 et 2016.

Une logique partenariale autour de la récupération

Au-delà de la collecte de déchets et du recyclage, le groupe Up entend s'inscrire pleinement dans son écosystème pour donner une seconde vie à du matériel ou du mobilier de bureau, susceptibles d'être récupérés. Sur la zone France, cette démarche s'appuie sur des partenariats locaux avec des associations comme Emmaüs et son entreprise d'insertion Les Ateliers du Bocage. Des dons de mobiliers sont également réalisés ponctuellement en direction de services publics.

Recyclage des titres

Tous les titres papier émis par le Groupe sont recyclables. Les titres utilisés sont retournés par les affiliés en vue de se les faire rembourser. Sur les huit filiales concernées, six ont mis en place des filières de recyclage et une a opté pour la valorisation énergétique. La dernière filiale déclare que ses produits en fin de vie sont incinérés.

AUTRES FORMES DE VALORISATION ET D'ÉLIMINATION DES DÉCHETS : « L'OPÉRATION BOUCHONS », 1^{ER} CHALLENGE INTERZONES DU GROUPE UP

Les bouchons plastiques sont recyclables et très légers. Leur collecte n'est pas rentable pour une entreprise. Au niveau mondial, elle est donc organisée par des associations, des collectifs, afin de reverser les sommes récoltées à la cause du handicap.

Comment allier solidarité, fierté et protection de l'environnement ? Le groupe Up a relevé ce défi en proposant à l'ensemble de ses salariés, dans le monde entier, de se mobiliser pendant 5 semaines pour récolter un maximum de bouchons plastiques.

L'objectif du Groupe était d'atteindre 1 250 kg, soit l'équivalent du prix d'un fauteuil roulant. Un challenge atteignable puisque cela représente 300 bouchons par salarié !

L'ensemble des zones a participé et 9 sociétés dans le monde ont collecté plus de 300 bouchons par salarié. Pour y parvenir, ils ont mobilisé leurs réseaux (voisins, écoles, amis, clients,...). Cette démarche participative et fédératrice a permis, au total, de récupérer 3 432 kg, soit plus

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

COOPÉRER

PROGRESSER

ENCOURAGER

INSPIRER

PRÉSERVER

de 2 millions de bouchons ! L'objectif de départ a donc été très largement dépassé. Cette opération a permis de faire prendre

conscience aux collaborateurs que chacun est acteur et peut agir au quotidien en apportant sa part à une action collective d'envergure.

FOCUS

BRÉSIL

Suite au lancement de la campagne de collecte de bouchons par le groupe Up, le Brésil a uni les forces de Plan Vale, Policard et Vale Mais et plus de 2 tonnes de bouchons ont été collectées.

Les filiales du Brésil ont utilisé tous les canaux internes de communication pour favoriser la diffusion de cette campagne : bannière intranet, e-mail aux salariés, affiches murales dans les lieux de détente. En complément, à l'entrée de chacun des bureaux, de grandes boîtes estampillées du logo de la campagne ont été mises en place afin que chacun puisse constater les avancées.

Sur chaque site, un responsable s'est chargé d'encourager à la collecte et de fournir de façon hebdomadaire un décompte des quantités récupérées.

La collecte s'est même transformée en une saine compétition individuelle afin de pousser la performance encore plus loin. Ainsi, au Brésil trois méthodes de collecte ont été utilisées :

1. Donation du personnel : action purement volontaire des collaborateurs qui ont récolté des bouchons auprès des commerces, supermarchés, bars, restaurants, mais aussi auprès de leurs résidences et familles.
2. Collecte auprès des centres commerciaux.
3. Donation des rebuts de la part des industriels partenaires : grâce à l'appui des dirigeants, de nombreux bouchons non-conformes et mis au rebut ont pu être récoltés.

Pour transformer ces bouchons en fauteuils roulants, les filiales du Brésil ont choisi l'association Rotary Club de Goiânia União Campineira. 6 fauteuils roulants ont ainsi été financés par le projet Tampamania (bouchons mania).

Ci-dessous les liens vers ce projet

- www.tampamania.com.br
- E-mail: querodoar@tampania.com.br contact du responsable Rotary

LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE, UNE PRÉOCCUPATION DU GROUPE UP

MAMIE COCOTTE, UN PARTENAIRE RESPONSABLE DU GROUPE UP

Implanté à Gennevilliers, face au siège du groupe Up, le restaurant interentreprises Mamie Cocotte fait partie intégrante de son écosystème. Le Groupe est l'un des principaux partenaires de cette enseigne indépendante, créée en 2012, qui propose à ses salariés un double service de

restauration : dans son propre restaurant, ouvert à d'autres entreprises et au public, et au sein même du bâtiment siège.

L'enseigne, qui emploie 44 salariés, partage les valeurs responsables du groupe Up, notamment sur le plan environnemental. Le restaurant est installé dans un bâtiment éco-conçu, privilégiant l'aérothermie à la climatisation et le bois aux isolants synthétiques. Il est équipé d'installations

innovantes, trois fois moins consommatrices en eau et dix fois moins consommatrices en énergie qu'un équipement standard. Il a adopté une politique systématique de tri sélectif et de traitement des déchets par compactage.

En termes d'approvisionnement, il privilégie les produits frais, assemblés au quotidien, et les circuits courts. Son taux de fréquentation stable lui permet de maîtriser ses commandes et de garantir un taux de perte minimum, sauf le vendredi où la fréquentation est moins prévisible. Afin d'éviter le gaspillage, le restaurant pratique actuellement la redistribution à ses salariés. Compte tenu de son fort développement, il cherche un partenaire associatif pour redistribuer d'éventuels surplus, comme la loi du 11 février 2016 l'autorise désormais.

LAST MINUTE SOTTO CASA, UNE SOLUTION AGILE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

La filiale Day est partenaire de Last Minute Sotto Casa, une jeune start-up née au sein de l'incubateur de l'école polytechnique de Turin. Ses concepteurs ont imaginé une solution innovante pour combattre le gaspillage alimentaire.

Adossée à une plateforme Internet et à une application pour smartphone, Last Minute Sotto Casa propose à des commerçants ayant des produits alimentaires en excédant de pousser des offres de « dernière minute » en direction de clients se situant à proximité de leur magasin. Ils peuvent ainsi passer commande et se faire livrer à domicile.

Cette formule originale de marketing de proximité s'inscrit tout à la fois dans une démarche commerciale, sociale et environnementale. Elle correspond aux valeurs du groupe Up, ce qui justifie la prise de participation de la filiale italienne dans la start-up à hauteur de 7 %, assortie d'un engagement à promouvoir la marque. Day est le seul émetteur en Italie à proposer ce service.

Initialement implantée à Turin, Last Minute Sotto Casa s'est étendue à Milan courant 2016 et s'installera à Bologne en 2017.

La plateforme compte 60 000 utilisateurs pour un volume mensuel estimé à 3 tonnes de produits alimentaires échappant ainsi à la destruction. Au-delà des commerces de proximité, l'objectif à moyen terme est d'élargir le modèle à de gros producteurs, également confrontés à des problématiques de gaspillage alimentaire.

UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

LA CONSOMMATION D'EAU ET L'APPROVISIONNEMENT EN EAU EN FONCTION DES CONTRAINTES LOCALES

La majorité des implantations du Groupe sont des agences commerciales où l'usage de l'eau est uniquement sanitaire. Les sites de production sont des imprimeries de micro-productions ne consommant pas d'eau. Leurs consommations d'eau sont également limitées à un usage sani-

taire. Ces données de consommations, souvent incluses dans les charges globales, sont difficiles à récupérer. Enfin, l'analyse des données est complexe car les quantités sont fréquemment réparties par leurs bailleurs en fonction des m² occupés et ne correspondent pas toujours aux quantités réelles consommées.

Pour toutes ces raisons, les consommations d'eau ne font pas l'objet d'un suivi.

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

ÉLECTRICITÉ

CONSOMMATION D'ÉLECTRICITÉ

(TC : taux de couverture)	2015			2016		Tendances
	Publié	Retraité	TC	Publié	TC	
Consommation d'électricité en kWh	8 103 521	8 440 654	96 %	8 974 194	99 %	↗ 6 %
France	5 824 457	6 372 510	98 %	6 380 102	98 %	→ 0 %
Hors France	2 279 064	2 068 144	95 %	2 594 092	100 %	↗ 25 %

P4-Schéma 3.1

Le retraitement des données relatives aux consommations d'électricité du Groupe a consisté à consolider les données 2015 à isopérimètre des données 2016, en y intégrant les modifications suivantes :

- Pour trois entités (Chèque Déjeuner Slovaquie, Monizze en Belgique et Info DB en France) qui n'ont de visibilité sur leurs consommations qu'au milieu de l'année suivante, les consommations de toutes les énergies ont été décalées d'un an. Les consommations 2014 disponibles ont été utilisées pour la donnée 2015 retraitée.

- En France, à partir de 2016, a été prise en compte la totalité du bâtiment du siège du Groupe. La donnée 2015 retraitée intègre également ce choix. La consommation totale en électricité augmente de 6 % entre 2015 et 2016.

En 2015, trois filiales n'avaient pas pu fournir de données, mais elles ont été en mesure de le faire en 2016. Par ailleurs, une filiale n'a pas fourni sa consommation en 2016. Ces changements de couvertures ont un impact minime sur la donnée globale (soit -7 230 kWh).

Dans les fortes variations 2016, on peut noter plus particulièrement :

- Pour la France, la consommation reste globalement stable. Dans le détail, les augmentations de 3 % pour Up, de 5 % pour Implicit et 12 % pour Info DB sont compensées par une diminution de 24 % pour CEV. La baisse de consommation de CEV s'explique par la réduction d'un quart de la surface du bâtiment occupé de la filiale. Concernant Info DB, l'augmentation enregistrée peut être expliquée partiellement par l'installation de chauffages d'appoint électriques au niveau de l'accueil suite à des problèmes rencontrés avec une soufflerie.

- Les augmentations enregistrées chez Implicit et Up (siège social du Groupe) sont à relativiser compte tenu d'un hiver rude. Cette stabilité confirme l'efficacité des mesures mises en place pour maîtriser la consommation : sensibilisation continue des collaborateurs sur le sujet, installation de détecteurs de présence dans les bureaux pour les lumières, remise à niveau systématique des installations en cas de réaménagement.

- Au niveau du siège social du Groupe, plusieurs actions menées en 2016 ont contribué au maintien de cet équilibre : l'isolation de la verrière, le rééquilibrage du réseau de climatisation et l'arrêt du chauffage le week-end en fonction de la température extérieure.

- À l'International, de fortes augmentations viennent masquer les diminutions des consommations de Chèque Déjeuner Tchèque (- 6 %) et Chèque Déjeuner Slovaquie (- 9 %). L'augmentation la plus forte est constatée au Mexique (+ 199 %). Elle s'explique partiellement par le fait que la filiale occupe depuis 2016 un deuxième bâtiment, qui représente des consommations supplémentaires de l'ordre de 264 496 kWh. La Turquie enregistre également une augmentation de consommation assez importante (+ 12 %). Elle s'explique par le fait qu'une partie du bâtiment jusqu'ici non occupée a été sous-louée.

Chez Chèque déjeuner Roumanie, l'augmentation de 7 % de la consommation est à relativiser du fait de l'absence de compteurs individuels. La filiale partage l'immeuble avec plusieurs entreprises. Elle est refacturée au prorata de la surface occupée.

CHAUFFAGE URBAIN

CONSOMMATION EN CHAUFFAGE URBAIN

(TC : taux de couverture)	2016	
	Publié	TC
Consommation en kWh	189 994	83 %
France	—	—
Hors France	189 994	83 %

P4-Schéma 3.2

Trois sites sont concernés par le chauffage urbain : les sièges sociaux de Chèque Déjeuner à Prague, de Day à Bologne et de Chèque Déjeuner à Bratislava. Les données publiées

ci-dessus intègrent uniquement les consommations des sites de Prague et de Bologne. Celles du bâtiment slovaque n'ont pu être fiabilisées.

La consommation de l'implantation tchèque, rapportée aux surfaces occupées, correspond à 176 kWh Ep./m²*. Il s'agit d'une valeur standard pour des bâtiments tertiaires et donc peu élevée pour un climat froid comme celui qu'on peut rencontrer en République tchèque. Un calcul équivalent réalisé sur Day donne un résultat relativement faible (30 kWh Ep./m²) mais cohérent, le bâtiment étant certifié HQE (Haute Qualité Environnementale).

* Cette unité de mesure désigne la consommation d'énergie primaire (Ep) au mètre carré. Elle sert à mesurer la performance énergétique d'un bâtiment.

GAZ

CONSOMMATION EN GAZ

(TC : taux de couverture)	2015			2016		Tendances
	Publié	Retraité	TC	Publié	TC	
Consommation gaz en kWh	884 410	884 410	94 %	1 258 762	100 %	↗ 42 %
France	—	—	—	266 633	100 %	— 0 %
Hors France	884 410	884 410	94 %	992 129	100 %	↗ 12 %

P4-Schéma 4

En France, deux sites utilisent des installations au gaz : le siège d'Info DB à Plérin-sur-Mer et un des deux bâtiments d'Apologic à Dinan.

À l'international, trois sièges sociaux sont concernés : Multinet (Turquie), Chèque Déjeuner Roumanie et Chèque Déjeuner Slovaquie.

Chèque Déjeuner Roumanie confirme, cette année encore la diminution de sa consommation et ce, malgré une année plus froide que 2015. En revanche, les implantations slovaques et turques augmentent respectivement leur consommation de 20 % et de 38 %. Pour Chèque Déjeuner Slovaquie, cette augmentation est à relativiser car

les températures extérieures ont été plus froides en moyenne en 2016 par rapport à 2015 (comparaison basée sur les Degrés Jours Unifiés pendant les mois chauffés). Pour Multinet en Turquie, la hausse de consommation est liée à un nouveau paramétrage du système de chauffage qui a conduit à élargir les durées d'utilisation quotidiennes. Par ailleurs, une partie du bâtiment à Istanbul, jusqu'ici restée vacante, a été mise en sous-location, ce qui a entraîné un surcroît de consommation.

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DES BÂTIMENTS DU GROUPE UP

L'OUTIL DE DIAGNOSTIC DU GROUPE : MESURER POUR PROGRESSER

En 2015, dans la continuité de la COP 21 et dans le cadre de sa participation au Laboratoire de l'Économie Sociale et Solidaire, le groupe Up a été partie prenante de l'initiative « 1 000 entreprises de l'ESS s'engagent pour la transition énergétique citoyenne ». Il s'est notamment engagé à améliorer les performances énergétiques des bâtiments dont il est propriétaire au niveau mondial.

Afin de parvenir à cet objectif, le Groupe a développé, en 2016, une méthodologie spécifique permettant d'évaluer la performance de ses bâtiments et d'établir des comparaisons, d'une année sur l'autre, en faisant abstraction de la variable climat. L'objectif est d'identifier les bâtiments les plus énergivores en vue de prioriser les actions correctives à mettre en place.

Sur la base de données brutes collectées dans toutes les filiales en janvier 2017, l'outil de pilotage ainsi créé, a permis de produire, en février 2017, la classification par siège publiée dans le présent rapport.

Dans sa forme, cette classification s'inspire des catégories utilisées pour les Diagnostics des Performances Énergétiques (DPE) standards, mais la méthodologie employée en est clairement distincte. Les résultats de l'outil de diagnostic, propre au Groupe, remplacent, à partir du présent rapport, les calculs de consommations rapportés au m², tels que publiés traditionnellement dans chaque rapport du Groupe depuis 2012.

Certains sièges sociaux comptent plusieurs bâtiments. C'est le cas de Sí Vale au Mexique et d'Apologic. Ce graphique intègre la Tour Magenta de Sí Vale et l'un des bâtiments d'Apologic. Les diagnostics des bâtiments secondaires de Sí Vale (Tour Latino) et Apologic (bâtiment B) s'élèvent respectivement à 401 et 217 kWh Ep./m².an Par ailleurs, il est à noter que Interface SAS et Up occupent le même bâtiment.

Les chiffres présentés correspondent aux calculs initiaux. Ils permettront de mesurer dans le temps, si le Groupe tient ses engagements d'augmenter la performance de ses sites comme il s'est engagé à le faire, fin novembre 2015, avec d'autres acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire.

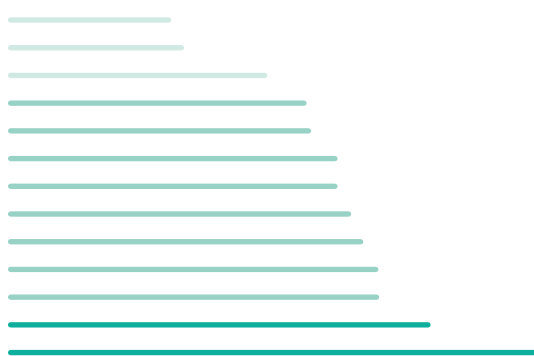
Il est à noter que, comme toute méthodologie où l'on rapporte les consommations d'énergie en énergie primaire, les sites avec un chauffage au gaz sont avantagés (bâtiment B d'Apologic, Chèque Déjeuner en Slovaquie et Multinet en Turquie).

Le site de Day étant certifié HQE, il n'est pas étonnant de le trouver en première place.

Le bâtiment B d'Apologic se hisse à la deuxième place du fait qu'un atelier, représentant 40 % de la surface du bâtiment, n'est pas toujours chauffé pendant la saison froide. Quant à la bonne performance d'Implicit, pourtant chauffé à l'électricité, elle pourrait s'expliquer par l'utilisation d'une pompe à chaleur air/air performante.

DIAGNOSTIC DE LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DES BÂTIMENTS, PAR FILIALE

DAY (ITALIE)	D	216
CHEQUE DEJEUNER SLOVAQUIE	D	233
IMPLICIT (FRANCE)	D	343
MULTINET (TURQUIE)	E	395
CHEQUE DEJEUNER ESPAGNE	E	401
UP	E	436
INTERFACE SAS (FRANCE)	E	436
SI VALE (MEXIQUE)	E	454
CHEQUE DEJEUNER ROUMANIE	E	470
CHEQUE DEJEUNER TCHEQUIE	E	490
INFO.DB (FRANCE)	E	491
APOLOGIC (FRANCE)	F	559
CEV (FRANCE)	F	706



Données exprimées en kWh Ep. corrigé/m²/an (Ep. signifie : énergie primaire)

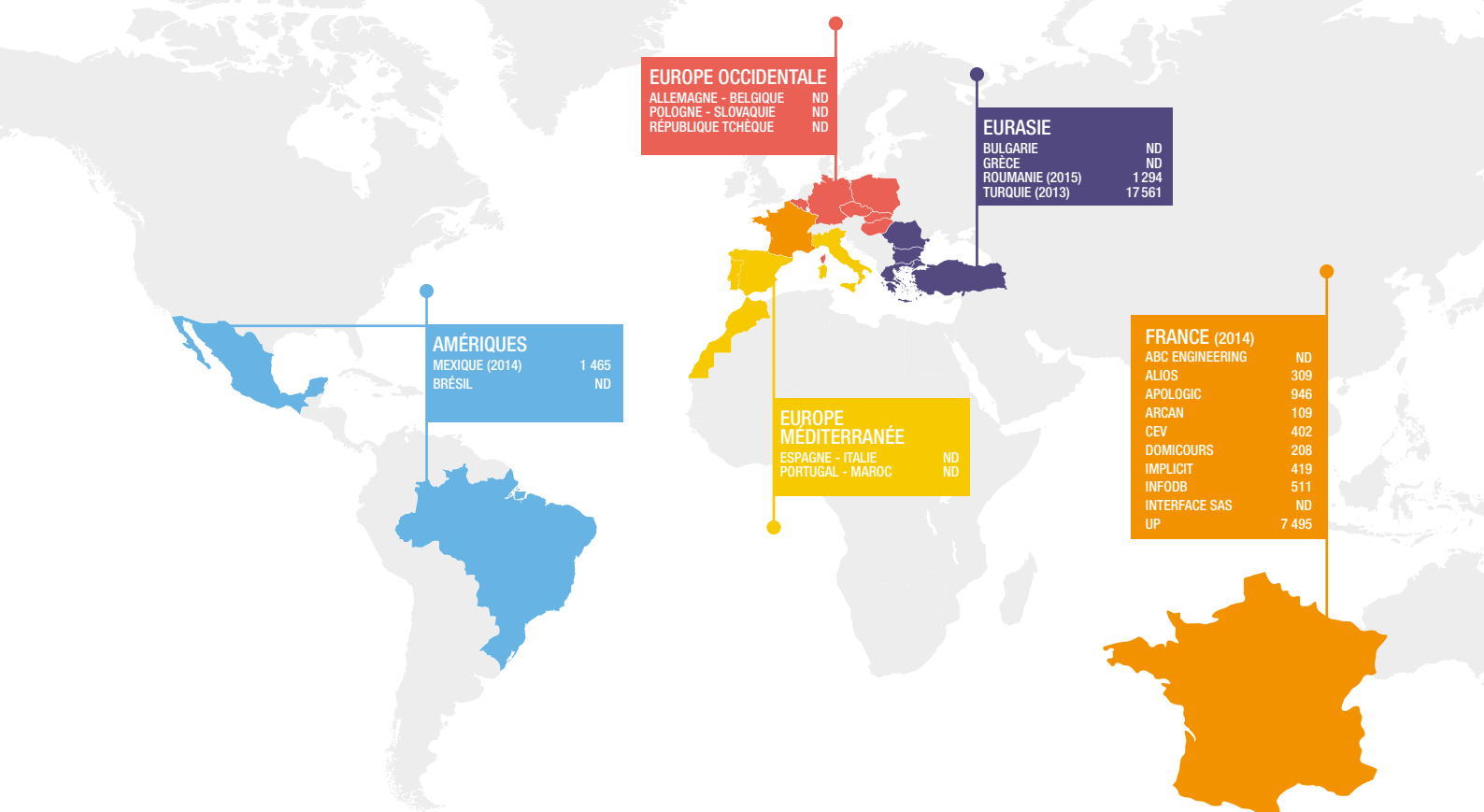
P4-Schéma 5

CHANGEMENTS CLIMATIQUES

L'ÉVALUATION DE L'EMPREINTE CARBONE : UNE PRATIQUE UP INTÉGRÉE

CARTOGRAPHIE DES ÉVALUATIONS DES EMPREINTES CARBONE AU 31 DÉCEMBRE 2016

(en t CO₂ équivalent - ND : Non déterminé - (20XX) : année des données)



Ce schéma présente l'ensemble des émissions évaluées des entités ayant réalisé un bilan carbone à ce jour. Ces évaluations ont été réalisées sur des périmètres SCOPE 3 plus ou moins complets selon les filiales. Elles ont été réalisées sur plusieurs années donc avec coefficients différents. Elles n'ont pas pour vocation d'être comparées. À noter, les entités Alios et Domicours citées dans ce schéma ne font pas partie du périmètre des autres données publiées dans ce rapport.

P4-Schéma 5.1

CAP VERS LA RÉALISATION DU PLAN STRATÉGIQUE

Le retraitement du bilan carbone sur la zone France

Dans le but de participer activement à la lutte contre le changement climatique, de valoriser ses produits et de se différencier sur ses marchés, le groupe Up souhaite désormais

compléter sa démarche environnementale en compensant ses émissions carbone.

Dans cette perspective, le Groupe a affiné sa démarche en 2016 en faisant procéder, par un cabinet extérieur, à une revue critique de la méthodologie existante afin de s'assurer de la bonne couverture de l'ensemble des émissions liées à ses activités et produits.

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

COOPÉRER

PROGRESSER

ENCOURAGER

INSPIRER

PRÉSERVER

Cette étude, réalisée sur toutes les activités du Groupe en France (hébergement de données clients, développement de solutions digitales, activité d'émetteur de titres et cours à domicile) a permis :

- d'identifier et d'intégrer des données produits (en particulier concernant la sous-traitance d'étapes de production, de fret et de traitement des produits après usage) qui ne figuraient pas dans les précédents bilans carbone,
- de formuler des préconisations pour la prise en compte et l'automatisation du traitement de ces nouvelles informations dans l'outil de collecte de données du Groupe,
- de constater que l'usage des biens et des services fournis par les entités françaises ont un impact complexe à évaluer et que celui-ci peut être négligé.

Le bilan carbone amendé prend donc désormais en compte la totalité du cycle de vie des produits et correspond à un scope 3 complet. Les évaluations des émissions des filiales françaises réalisées en 2015 ont ainsi été complétées en 2016 (sur les données 2014). Un coefficient a évolué : le coefficient pour les déplacements domicile-travail en voitures et en taxis est passé de 0,354 kg CO₂e par km à 0,253 kg CO₂e par km en 2016. Ce changement fait suite à l'archivage par l'ADEME du coefficient utilisé en 2015.

Le principal poste d'émissions, pour 7 des 8 sociétés évaluées, est le poste des déplacements. La part des émissions de ce poste sur la totalité des émissions calculées représente de 32 % à 70 % selon la filiale. Cette première place s'explique par le fait que les sièges sociaux se situent en périphérie des villes, ce qui génère d'importants déplacements domicile-travail et complique l'accès en transports en commun.

Par exemple, d'après nos estimations, les déplacements représentent 70 % de l'empreinte carbone de Domicours (dont 45 % sont liés aux déplacements des professeurs). Chez Alios, en revanche, le poste des déplacements arrive en troisième position. L'unique activité de la filiale étant la pro-

duction de cartes, la première place revient au transport des matières amont (26 % des émissions totales) et aval (7 %).

Faire du bilan carbone un outil de pilotage

À l'échelle internationale, le Groupe souhaite encourager l'ensemble de ses filiales à engager une démarche proactive en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre. C'est l'un des objectifs du plan stratégique Up 2018.

Afin de leur donner les moyens de progresser dans la démarche et, pour les plus avancées, d'envisager le passage à la compensation, une nouvelle méthode de collecte des données a été mise en place fin 2016. Elle permet à chaque filiale de saisir systématiquement dans l'outil de collecte de données du Groupe des chiffres bruts relatifs à son empreinte carbone, en même temps que l'ensemble de ses informations extra-financières. Les éléments ainsi fournis seront ensuite traités pour évaluer l'empreinte carbone de chaque entité, courant 2017, selon les données transmises, leur justification et leur représentativité.

Ce processus simplifié permettra, à terme, de réaliser un bilan carbone chaque année (et non plus tous les trois ans) et d'en faire un véritable outil de pilotage d'autant plus important pour les filiales qui se lanceront dans la compensation de leurs émissions.

Actuellement, 11 entités sur 44 ont réalisé leur bilan carbone : en France, au Mexique, en Turquie et en Roumanie.

L'exemple de Chèque Déjeuner Roumanie

En 2016, Chèque Déjeuner Roumanie a réalisé son premier bilan carbone.

La filiale a identifié dans son activité trois sources significatives d'émissions de gaz à effet de serre : les déplacements, les achats et l'énergie. Sur la base de ce constat, la filiale s'est engagée à agir dans ces trois domaines avec pour objectif de réduire son empreinte carbone de 10 % à l'horizon 2018.

Dans la continuité des initiatives déjà prises dans le cadre de la certification ISO 14001, elle a lancé plusieurs actions en 2016 :

- un effort de réduction de la consommation d'eau et d'énergie, notamment de gaz ;
- l'achat de véhicules, depuis 2016, dont les émissions de CO₂ sont inférieures à 105 g CO₂/km ;
- la réduction des quantités de déchets produits et un effort sur la collecte ;
- la participation à un projet de reboisement.

Des développements informatiques ont été réalisés pour optimiser les programmes de production (programmation des commandes de titres). La dématérialisation de certains produits (les titres repas électroniques) et de documents administratifs (factures, récapitulatif de commandes) contribuent également à cette démarche.

LA FLOTTE AUTOMOBILE, UNE VARIABLE INDISPENSABLE DE LA POLITIQUE CLIMAT

RÉPARTITION DES VÉHICULES PAR MOTORISATION

(TC : taux de couverture)	2015			2016		Tendances	
	Publié	Retraité	TC	Publié	TC		
Essence/Diesel	89 %	89,40 %	100 %	87,50 %	100 %	—	-2 %
Hybride	10 %	10,40 %	100 %	12,20 %	100 %	↗	17 %
Électrique	1 %	0,20 %	100 %	0,30 %	100 %	↗	95 %

P4-Schéma 6

NOMBRE DES VÉHICULES PAR MOTORISATION

(TC : taux de couverture)	2015			2016		Tendances	
	Publié	Retraité	TC	Publié	TC		
Essence/Diesel	570	557	94 %	558	100 %	—	0 %
Hybride	65	65	94 %	78	100 %	↗	20 %
Électrique	3	1*	94 %	2	100 %	↗	100 %

* Le retraitement a consisté à corriger le nombre de véhicules qui n'étaient qu'au nombre de 1 en 2015

P4-Schéma 7

CONSUMMATION EN CARBURANT

(TC : taux de couverture)	2015			2016		Tendances	
	Publié	Retraité	TC	Publié	TC		
Consommation totale de la flotte (en L)	788 515	821 609	76 %	832 102	95 %	—	1 %
France	247 762	251 971**	91 %	303 103	98 %	↗	20 %
Hors France	540 753	569 638**	64 %	528 999	93 %	↘	-7 %
Consommation par véhicule (en L)	1 307	1 446	92 %	1 308	95 %	↘	-10 %
France	1 283	1 120	86 %	1 098	97 %	—	-2 %
Hors France	1 327	1 661	97 %	1 469	93 %	↘	-12 %

** Le retraitement a consisté à retravailler le périmètre des données mais également à corriger 2 erreurs : la consommation d'Implicit a été corrigée à 30 003 Litres au lieu de 23 213 litres et pour Si Vale, la consommation consolidée de 8 957 litres a été corrigée à 55 283 litres.

P4-Schéma 8

La part de véhicules hybrides/tout électriques augmente en 2016 de 10,6 % à 12,5 %. Désormais, 9 filiales comptent des véhicules hybrides dans leur flotte automobile alors qu'elles n'étaient que 7 en 2015. Le remplacement des 9 véhicules de commerciaux de Chèque Déjeuner Espagne, en juin 2016, a été l'occasion de passer sur la gamme hybride.

La consommation par véhicule en France reste stable. Les collaborateurs sont régulièrement sensibilisés aux bonnes pratiques déjà mises en œuvre depuis plusieurs années : optimisation des tournées commerciales, utilisation de la visioconférence...

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

En 2017, au siège de Up, deux véhicules électriques seront mis à disposition des collaborateurs pour éviter l'utilisation de taxis.

Dans le cadre de la gestion de son parc automobile, Day a fait le choix de la proximité en achetant uniquement des véhicules de marques italiennes ou françaises. Sur 2016, la filiale a fait l'acquisition de deux véhicules de direction hybrides. Elle possède également un véhicule électrique, mis à disposition d'une start-up partenaire, à Bologne, dans le cadre d'un projet autour des commerces de proximité.

La consommation de carburant de Day passe de 62700 litres en 2015 à 60327 litres en 2016, soit une diminution de -4 % ce qui représente globalement sur l'année une économie de 79 litres par véhicule. Cette évolution est liée au redécoupage des zones commerciales pour optimiser les déplacements et au développement du travail à distance pour les commerciaux (reporting) afin de limiter les passages systématiques au siège. En 2017, ces derniers seront sensibilisés à la conduite éco-responsable, sur laquelle ils devront s'engager.

PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

PAPIER : UNE MATIÈRE VIVANTE À PRÉSERVER

PAPIER PRODUCTION

QUANTITÉ DE PAPIER PRODUCTION ACHETÉE (en tonnes)

(TC : taux de couverture)	2015			2016		Tendances
	Publié	Retraité	TC	Publié	TC	
France	482	482	100%	487	100%	— 1 %
Europe Occidentale	300	300	100%	388	100%	↗ 29 %
Europe Méditerranée	123	123	100%	90	96%	↘ -27 %
Eurasie	19	38*	100%	50	100%	↗ 29 %

* Correction de la donnée roumaine : la donnée publiée de 10,29T a été corrigée en 29,83T.

La présentation des chiffres concernant l'achat de papier n'est pas la même que pour les autres données environnementales puisque le périmètre est différent : en effet, il intègre les données du site de production tchèque Vyroba.

P4-Schéma 9

Après avoir enregistré une baisse de plus de 30 % entre 2014 et 2015, en raison notamment de la dématérialisation de certains produits et d'efforts entrepris pour en limiter la consommation, le tonnage de papier acheté en France atteint un seuil. Il reste stable entre 2015 et 2016.

Fin 2015, l'acquisition d'une machine d'impression couleur a permis de simplifier les process de fabrication et d'optimiser les stocks. Des actions visant à réduire le nombre d'encarts dans les couvertures des carnets de Chèques Déjeuner et l'augmentation de la valeur nominale unitaire des titres ont contribué à stabiliser la quantité de papier acheté.

Les écarts constatés sur les zones Europe Méditerranée (-27 %) et Europe occidentale (+29 %) s'expliquent par le transfert, en 2016, des achats de papier de Chèque Déjeuner Espagne sur la filiale tchèque du Groupe, Vyroba.

Alors que la tendance globale à la dématérialisation des titres s'accroîtra dans les prochaines années, toutes les filiales ayant une activité de production sont attentives à diminuer leur consommation de papier et, en particulier, à limiter la gâche.

Le Groupe se préoccupe de la biodiversité en choisissant des papiers certifiés issus de filières encourageant la gestion durable des forêts. 100 % des titres papiers émis en France (Up) et en Italie (Day) sont certifiés pour leur origine durable.

PAPIER ÉDITIQUE ET BUREAUTIQUE

QUANTITÉ DE PAPIER ÉDITIQUE ET BUREAUTIQUE ACHETÉE

(TC : taux de couverture)	2015			2016		Tendances	
	Publié	Retraité	TC	Publié	TC		
Quantité achetée (en tonnes)	62,6	60,9	89 %	97,2	96 %	↗	60 %
France	45,8	44,9	99 %	73,1	99 %	↗	63 %
Hors France	16,8	16,1	81 %	24,1	93 %	↗	50 %
Consommation moyenne de papier par personne (en kg)	22,3	30,1	89 %	41,8	96 %	↗	39 %
France	25,4	41,7	99 %	65,4	99 %	↗	57 %
Hors France	18,9	17,0	81 %	20,0	93 %	↗	18 %

P4-Schéma 10

La quantité de papier éditique et bureautique a fortement augmenté pour les filiales françaises. Cette augmentation est majoritairement portée par la maison-mère Up, notamment suite à une augmentation du grammage du papier éditique. De ce fait, les bénéfices des actions menées tout au long de l'année, telles que la dématérialisation de différents processus (factures fournisseurs, factures clients pour certains produits, processus internes) ne sont pas visibles.

Pour les filiales françaises spécialisées dans le domaine de l'édition de logiciels, la consommation par collaborateur reste très en deçà de la moyenne

française. À titre d'exemple, Implicit qui affiche pourtant une augmentation de 33 % de la quantité de papier acheté, ressort avec une consommation de 9,7 kg par collaborateur (pour une moyenne nationale supérieure à 50 kg/collaborateur).

L'augmentation de 60 % constatée à l'international est due à l'intégration de la Roumanie dans le taux de couverture. À isopérimètre, la quantité de papier éditique et bureautique serait inférieure en 2016 vs 2015.

Différentes actions mises en place dans plusieurs pays commencent à avoir un impact positif : incitation des clients à utiliser les espaces de commande en ligne et à recevoir les factures de manière dématérialisée (Chèque Déjeuner Roumanie), incitation des affiliés à consulter leurs comptes en ligne (Chèque Déjeuner Espagne).

Chèque Déjeuner Espagne s'est fixée pour objectif 2017 la dématérialisation des processus liés aux remboursements et à la facturation client.

FOCUS

CHÈQUE DÉJEUNER ESPAGNE

En Espagne, le centre de production, qui fabrique 24 millions de chèques par an (soit 37 tonnes de papier), s'est fixé pour objectif de ne pas dépasser 1 % de perte. La gâche est donc systématiquement mesurée. Différentes techniques (découpe des feuilles en vue de leur réutilisation, utilisation de papier de moindre qualité lors de l'amorçage de l'impression...) ont été imaginées et intégrées au processus de fabrication des chèques.

CHÈQUE DÉJEUNER ROUMANIE

En 2016, des développements informatiques pour optimiser la programmation de la production des titres et le regroupement des commandes ont été réalisés afin de diminuer la consommation de papier production.

DAY

La consommation de papier bureautique par personne a diminué de 28 % entre 2015 et 2016. Cette baisse est due à la combinaison de plusieurs actions initiées en 2015 et poursuivies en 2016 : dématérialisation des factures, suppression des imprimantes individuelles, recyclage du papier déjà imprimé, communication vers les clients par mail.

LA PROTECTION DES ABEILLES

Le siège du groupe Up participe à la lutte contre la disparition rapide des insectes pollinisateurs et à la préservation de la biodiversité.

Depuis 2012, des ruches sont installées sur les toits végétalisés du siège du Groupe, à Gennevilliers. Grâce à l'implication de 25 salariés-apprentis apiculteurs et d'un apiculteur, 40 kg de miel ont été récoltés en 2016, sur les 6 ruches. Une récolte en baisse de 60 % par rapport à 2015, conséquence des mauvaises conditions climatiques.

Ce travail de longue haleine permet au groupe Up de figurer parmi les collectes en entreprise les plus importantes d'Île-de-France.

Les 280 pots de miel ont été remis aux salariés ayant fait un don à la Fondation du groupe Up.

CADRE DE RÉFÉRENCE DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un dispositif mis en œuvre par le groupe Up pour lui permettre de maîtriser ses risques et d'améliorer de manière continue l'efficacité de ses processus opérationnels dans le but d'assurer la pérennité du développement de ses activités et l'atteinte de ses objectifs. Le contrôle interne fait ainsi partie intégrante de la gouvernance du groupe Up. C'est un gage de la transparence et de la qualité des processus internes du Groupe.

Ce rapport présente l'organisation générale du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Up. Approuvé par le Conseil d'Administration, il couvre Up, la société-mère du Groupe, ainsi que les filiales contrôlées majoritairement par le Groupe.

RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE RETENU PAR LE GROUPE

Conformément à la définition du « COSO Report » (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), référentiel de contrôle interne retenu par le Groupe, le processus de contrôle interne consiste à mettre en place et adapter en permanence les systèmes de management appropriés, ayant pour but de donner aux administrateurs et aux dirigeants une assurance raisonnable que :

- l'information financière est fiable,
- les réglementations légales et internes sont respectées,
- les principaux processus de l'entreprise fonctionnent efficacement.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que les risques d'erreurs ou de fraudes sont totalement éliminés ou maîtrisés.

UN DISPOSITIF PARTICULIÈREMENT ENCADRÉ

Le groupe Up appuie son dispositif de contrôle interne sur un système documentaire complet :

- Des règles et principes structurants : l'intégralité des règles et des politiques internes du Groupe s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

L'environnement de contrôle interne du Groupe s'appuie notamment sur des documents clés :

- les Principes d'organisation présentent la gouvernance de notre Groupe et définissent les responsabilités des différents niveaux de l'organisation ;
- les Règles du Groupe sont le socle commun que toutes les entités du Groupe se doivent de

mettre en œuvre et définissent les principes clés pour l'amélioration de la performance et le respect des engagements du Groupe vis-à-vis de ses parties prenantes (clients, collaborateurs et partenaires). Elles sont complétées par des politiques et procédures pour permettre leur appropriation et mise en œuvre par les collaborateurs ;

- le Code de Conduite des Affaires définit les règles de conduite : respect des lois et de la réglementation, prévention des conflits d'intérêt, respect de la personne et de l'environnement, protection des actifs du Groupe, transparence financière, importance du contrôle interne, mise en œuvre des règles de conduite et manquements.

- Un référentiel de contrôle interne : des guides de contrôle interne sont définis pour chaque processus. Ils indiquent les contrôles clés contribuant à la couverture des principaux risques associés aux processus et ayant une incidence notamment sur la fiabilité de l'information financière, la protection des actifs et la lutte contre la fraude.

- Des responsabilités formellement définies : les Règles du Groupe précisent que le contrôle interne est une des responsabilités fondamentales de la direction générale de chaque entité. Les responsables fonctionnels et opérationnels sont en charge de la diffusion et de l'application des règles, politiques et procédures applicables, afin d'assurer un alignement des pratiques à chaque niveau de l'organisation.

GESTION DES RISQUES

Afin de maîtriser ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à la bonne maîtrise des risques auxquels il est exposé.

Cette maîtrise des risques nécessite, d'une part, la mise en œuvre de démarches régulières de recensement et d'analyse des principaux risques auxquels le Groupe est confronté et, d'autre part, le déploiement et l'animation permanente d'un dispositif de gestion des risques visant à éliminer ou réduire la probabilité de matérialisation des risques et à en limiter les impacts.

Le recensement et l'analyse des risques sont structurés autour de plusieurs démarches coordonnées :

- La cartographie des risques du Groupe identifie les principaux risques auxquels le Groupe est exposé et permet la mise en œuvre d'un dispositif de veille et de plans d'actions si nécessaire. L'évolution de cette cartographie des risques et l'avancement des plans d'action sont présentés semestriellement à la Commission Audit & Risques.
- Ce processus de recensement et d'analyse des risques est également déployé dans les filiales du Groupe.
- Le plan d'audit annuel, approuvé par la Commission Audit & Risques, prend en compte les différentes démarches d'analyse décrites ci-dessus. La synthèse des travaux d'audit, présentée à la Commission Audit & Risques et au Comité Exécutif du Groupe, permettent d'approfondir certaines analyses et participent au processus continu de recensement des risques.

Le dispositif de gestion des risques mis en place dans le Groupe est continuellement adapté pour répondre au mieux aux nouveaux enjeux et risques auxquels le Groupe doit faire face.

INTERLOCUTEURS CONCERNÉS

Le contrôle interne concerne l'ensemble des organes de direction du groupe Up et s'appuie à la fois sur l'engagement de la direction et sur une culture de contrôle interne à tous les niveaux de responsabilité.

Le Conseil d'Administration fixe les principes du cadre de référence du contrôle interne et veille à la mise en œuvre de la politique de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe, par les directions générales, à tous les niveaux de l'organisation.

En effet, de par sa mission générale de fournir une assurance raisonnable aux actionnaires de la société quant à la réalisation des objectifs de l'organisation, il s'assure de :

- la maîtrise des risques en fonction du niveau de risque que le Groupe est prêt à accepter,
- l'efficacité de l'organisation et des procédures en place,
- la conformité avec les lois et les réglementations,



- l'existence d'une supervision financière appropriée.

La Commission Audit & Risques, émanation du Conseil d'Administration, est chargée du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques : contrôle de l'existence et de la pertinence du dispositif de maîtrise des activités, contrôle de l'avancement des plans d'action issus des faiblesses relevées par les audits internes et externes.

Le Comité Exécutif applique les principes du contrôle interne définis par le Conseil d'Administration. Il coordonne ainsi la mise en œuvre des actions qui en découlent, à travers :

- le déploiement de moyens de maîtrise des risques ;
- le suivi des plans d'action identifiés à l'échelle du Groupe ;
- la mise à jour régulière de la cartographie des risques, par périmètre ;
- la revue de la synthèse annuelle des rapports de l'audit interne.

Les directeurs fonctionnels ont pour mission :

- de documenter les processus de l'entreprise par la rédaction de politiques et procédures cadres ;
- de définir et mettre à jour les moyens de maîtrise des risques et les contrôles des processus minimum attendus ;

— d’accompagner les filiales dans la mise en œuvre effective de ces politiques, des moyens de maîtrise des risques et des contrôles par processus.

Les directeurs de zone sont chargés de définir et d’appliquer les mesures nécessaires pour réduire l’exposition du Groupe aux risques auxquels il est confronté.

Cette gestion des risques s’appuie notamment sur les principes structurants énoncés dans les Principes d’organisation et le manuel des Règles du Groupe.

Ces principes font l’objet de communications régulières et participent à une gestion préventive des principaux risques du Groupe.

Les Directeurs Généraux des filiales et leurs comités de direction s’assurent de l’application des bonnes pratiques préconisées et de la maîtrise de leurs activités. Dans ce cadre, ils veillent à :

- la mise en place d’un référentiel formalisé de contrôle interne, régulièrement mis à jour et basé sur le cadre de référence préconisé par le Groupe ;
- l’établissement d’une cartographie des risques locaux, dont les impacts, la probabilité d’occurrence et le niveau de maîtrise sont évalués selon les méthodes définies par le Groupe ;
- la mise en œuvre de plans d’actions lorsque des faiblesses sont constatées ;
- la tenue annuelle d’au moins une réunion du Comité de Direction consacrée à la gestion du contrôle interne et à la maîtrise des risques.

Des « correspondants contrôle interne » sont nommés dans chaque filiale opérationnelle. Leur rôle consiste principalement à soutenir la direction dans l’identification des risques, accompagner la mise en œuvre des plans de contrôles, s’assurer que les procédures relatives au contrôle interne sont en place dans leur filiale et suivre l’avancement des plans d’actions issus des audits du Groupe ou des évaluations externes. Par ces actions, qui visent une amélioration continue du dispositif, ils contribuent à la sensibilisation des collaborateurs et à la diffusion de la culture du contrôle interne.

La direction Conformité & Risques est chargée du pilotage et de l’animation du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

À ce titre, elle mène les travaux de définition des standards de contrôle, elle pilote les dispositifs de lutte contre la fraude et la corruption, elle veille au respect des réglementations applicables en matière de protection des données, de lutte contre le blanchiment d’argent et de financement du terrorisme. Elle centralise les cartographies des risques et suit l’avancement des plans d’actions visant à améliorer le dispositif global. Pour ce faire, elle s’appuie sur un réseau de « correspondants contrôle interne » qu’elle anime.

Par le biais des méthodologies et documents de référence mis en place, elle assiste les filiales et les responsables fonctionnels dans la mise en œuvre des standards et dans la documentation des processus.

Les auditeurs internes ont pour vocation d’évaluer de manière indépendante la qualité du contrôle interne à tous les niveaux de l’organisation, en fonction du plan d’audit annuel approuvé par la Présidente-Directrice générale du Groupe et par la Commission Audit & Risques.

Leurs constats et recommandations sont formalisés dans des rapports d’audit, adressés aux entités auditées et à leur hiérarchie. Une synthèse de ces rapports est présentée à la Commission Audit & Risques et au Comité Exécutif du Groupe.

Toutes les fonctions de l’entreprise sont bien concernées par le contrôle interne. Il s’agit d’une responsabilité partagée. En effet, le dispositif de contrôle interne ne peut être efficace et efficient sans la participation de tous les collaborateurs. La diffusion de la culture du contrôle interne est portée notamment par les managers et les « correspondants contrôle interne » qui, au quotidien, mettent en œuvre des actions d’amélioration continue.

Enfin, dans le cadre de sa mission de certification des états financiers, le Commissaire aux comptes appréhende les éléments du contrôle

interne pertinents pour son audit, afin de prendre en considération les facteurs pouvant engendrer des risques d'anomalies significatives dans les comptes du Groupe. Il peut faire des recommandations si nécessaire.

PRINCIPES DE PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DU GROUPE UP

Le groupe Up a mis en place une démarche intégrée de gestion des risques et de contrôle interne dont le but est de s'assurer que les risques sont évalués et gérés aux niveaux appropriés de l'organisation : selon leur nature, les actions de maîtrise sont pilotées soit au niveau local, soit au niveau du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur des principes définis par le Conseil d'Administration et les politiques qui en découlent, qui doivent être mise en œuvre par chaque filiale en fonction des spécificités locales.

Le réseau de correspondants internes permet d'établir un dialogue permanent entre le local et le central. Ce réseau constitue une véritable courroie de transmission et un amplificateur de la « culture contrôle interne » que souhaite développer le Groupe.

CADRE DE RÉFÉRENCE DU REPORTING EXTRA-FINANCIER

Ce cadre de référence décrit le périmètre et la méthodologie de reporting extra-financier mis en place au sein du groupe Up pour aider le lecteur à la compréhension du présent rapport. Chaque année, le Groupe améliore ses processus liés au reporting extra-financier afin d'être toujours plus précis et transparent. Une mobilisation et un accompagnement de tous les acteurs sont nécessaires pour réussir cette collecte mondiale.

LES INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES ONT UN DOUBLE OBJECTIF

- s'assurer, en toute transparence et en concordance avec le plan stratégique Up 2018, des réalisations sur les 5 programmes, tant au niveau du Groupe que de chacune de ses filiales.
- répondre aux obligations posées par l'article L225-102-1 et l'article R225-105-1 du Code de Commerce, créés par la Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques et le décret n°2012-557 du 24 avril 2012.

Pour cet exercice clos au 31/12/2016, le groupe Up a fait vérifier la présence et la sincérité de ces informations par un Organisme Tiers Indépendant (OTI), le groupe Y.

PÉRIODE DE REPORTING

Les indicateurs chiffrés sont calculés sur la période du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2016. De même, les informations qualitatives concernent l'année civile 2016.

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION DES DONNÉES EXTRA-FINANCIÈRES

Le périmètre du rapport extra-financier répond à des obligations juridiques qui sont les mêmes que pour le rapport financier. Les entités remplissant l'une ou l'autre des conditions ci-dessous, sont à inclure dans le périmètre de reporting :

- la participation est supérieure ou égale à 50 %,
- la participation est minoritaire, mais le Groupe possède le contrôle opérationnel de l'entité.

Les règles d'exclusion au niveau du groupe Up sont les suivantes :

- les entités en intégration proportionnelle,
- les entités mises en équivalence,
- les SCI ou les sociétés holding qui ne contribuent pas aux indicateurs extra-financiers,
- les sociétés qui n'ont pas de salariés.

Pour les entités cédées en cours d'exercice, les données extra-financières ne sont pas prises en compte en fin d'année.

La règle d'inclusion est la suivante : si l'effectif de l'entité est strictement supérieur à une personne, l'entité est prise en compte dans le périmètre extra-financier.

OUTILS UTILISÉS POUR LE REPORTING

L'outil Toovalu est utilisé en interne pour la collecte de la majorité des données environnementales, sociétales, sociales et de gouvernance. Toutefois, certaines données, notamment les données sociales quantitatives, sont collectées par la direction des Ressources Humaines du Groupe directement auprès des filiales. La DRH du Groupe crée un fichier de consolidation qui est utilisé pour le présent rapport et pour le bilan social. Pour les données sociétales relatives au mécénat, un fichier de consolidation est également réalisé par la Fondation, qui sert pour le présent rapport et le rapport d'activité de la Fondation. Pour les données des filiales liées au mécénat, Toovalu est utilisé pour remonter les données locales.

COLLECTE ET CONSOLIDATION DES DONNÉES

La majorité des informations est saisie par des collecteurs dans chaque pays via Toovalu. Pour une partie des données complémentaires, nécessaires au retraitement de certaines données, les informations sont collectées en central directement auprès des filiales, puis intégrées par import dans Toovalu.

Pour la collecte des données, il y a quatre statuts de sociétés :

- statut maison-mère,
- statut filiale Principale,
- statut filiale Secondaire,
- statut filiale Dérogatoire.

Cas de la maison-mère

La maison-mère est partagée entre holding et coopérative (activité). Des effectifs de la coopérative sont affectés au périmètre Groupe et des effectifs de la coopérative sont affectés à l'ac-

tivité de la coopérative Up. Le programme de gouvernance intègre des données supplémentaires à remplir seulement par la maison-mère (en lien avec les implantations et le Comité Exécutif du Groupe). Les données des programmes économique, environnemental et sociétal sont à saisir par les collecteurs dans Toovalu de la même manière que pour les autres filiales dites principales.

Cas des filiales principales

La filiale principale est la filiale la plus importante en effectif pour un même site (une même adresse). Cette filiale doit remplir l'ensemble des données, sur les 5 programmes, dans Toovalu.

Cas des filiales secondaires

Une filiale secondaire est :

- soit une filiale qui a la même adresse qu'une filiale principale.

- soit une filiale acquise en cours d'année.

Les filiales secondaires ne remplissent pas de données dans l'outil de collecte et bénéficient des données importées et calculées en central ou par leurs principales.

En cas d'acquisition, certaines données non encore disponibles ne seront pas prises en compte dans le taux de couverture.

Cas des filiales dérogatoires

Une filiale dérogatoire est une filiale principale qui demande à être classée en tant que filiale dérogatoire ou une filiale principale que nous proposons de classer temporairement en statut « dérogatoire » compte tenu de son contexte.

Les filiales dérogatoires remplissent toutes les données des programmes de gouvernance, social et économique. Sur les programmes sociétal et environnemental, elles bénéficient des données importées par le Groupe et n'ont rien à saisir dans l'outil.

RÉCAPITULATIF DU PÉRIMÈTRE, LISTANT LES FILIALES ET LEURS STATUTS

NOMS UTILISÉS DANS LES TABLEAUX DE DONNÉES	NOMS SOCIÉTÉS	PAYS	ZONES	STATUT DE LA FILIALE
ABC ENGINEERING	ABC ENGINEERING SARL	FRANCE	FRANCE	PRINCIPALE
ACTOBI	ACTOBI	FRANCE	FRANCE	SECONDAIRE
ALIOS	ALIOS	FRANCE	FRANCE	SECONDAIRE
ALLEMAGNE UP	UP DEUTSCHLAND GMBH	ALLEMAGNE UP	EUROPE OCCIDENTALE	DEROGATOIRE
APOLOGIC	APOLOGIC INFORMATIQUE APPLICATIONS	FRANCE	FRANCE	PRINCIPALE
ARCAN FRANCE	ARCAN SYSTEMS	FRANCE	FRANCE	PRINCIPALE
AYPARA	AYPARA	TURQUIE	EURASIE	SECONDAIRE
BONUS SYSTEME	BONUS SYSTEMS POLSKA SA	POLOGNE	EUROPE OCCIDENTALE	SECONDAIRE
BRASIL CDHI	CDHI BRASIL PARTICIPACOES LTDA	BRESIL	AMERIQUE DU SUD	SECONDAIRE
BULGARIE CHEQUE DEJEUNER	CHEQUE DEJEUNER BULGARIE EOOD	BULGARIE	EURASIE	SECONDAIRE
CDHI	C.D. HOLDING INTERNATIONALE	FRANCE	FRANCE	SECONDAIRE
CEV	CEV Group	FRANCE	FRANCE	PRINCIPALE
DAY	DAY RISTOSERVICES S.P.A	ITALIE	EUROMED	PRINCIPALE
DMJ	DMJ COMMUNICATION	FRANCE	FRANCE	SECONDAIRE
DOME	DOME	FRANCE	FRANCE	SECONDAIRE
DOMICOURS	DOMICOURS COLLECTIFS	FRANCE	FRANCE	SECONDAIRE
ESPAGNE CHEQUE DEJEUNER	CHEQUE DEJEUNER ESPAÑA	ESPAGNE	EUROMED	PRINCIPALE
FBR	FBR SOLUCOES PARTICIPACOES	BRESIL	AMERIQUE DU SUD	SECONDAIRE
FILO	MULTINET FILO HIZMETLERI	TURQUIE	EURASIE	SECONDAIRE

NOMS UTILISÉS DANS LES TABLEAUX DE DONNÉES	NOMS SOCIÉTÉS	PAYS	ZONES	STATUT DE LA FILIALE
GRECE UP HELLAS	UP HELLAS SA	GRECE	EURASIE	DEROGATOIRE
IDEALIST	IDEALIST	TURQUIE	EURASIE	SECONDAIRE
IMPLICIT	IMPLICIT	FRANCE	FRANCE	PRINCIPALE
INFO DB	INFO DB	FRANCE	FRANCE	PRINCIPALE
ININAL	ININAL ELEKTRONIK ODEME	TURQUIE	EURASIE	SECONDAIRE
INTERFACE SAS	Interface SAS	FRANCE	FRANCE	PRINCIPALE
KALIDEA	KALIDEA	FRANCE	FRANCE	SECONDAIRE
MAROC CHEQUE DEJEUNER	CHEQUE DEJEUNER SARL	MAROC	EUROMED	PRINCIPALE
MONIZZE	MONIZZE	BELGIQUE	EUROPE OCCIDENTALE	PRINCIPALE
MULTINET	MÜLTINET KURUMSAL HIZMETLER ANONIM SIRKETI	TURQUIE	EURASIE	PRINCIPALE
OSAP	OSAP	TURQUIE	EURASIE	SECONDAIRE
PLAN VALE	PLANINVESTI ADMINISTRACAO E SERVICOS LTDA	BRESIL	AMERIQUE DU SUD	DEROGATOIRE
POLICARD	POLICARD	BRESIL	AMERIQUE DU SUD	SECONDAIRE
POLOGNE CHEQUE DEJEUNER	CHEQUE DEJEUNER SP Z.O.O	POLOGNE	EUROPE OCCIDENTALE	DEROGATOIRE
PORTUGAL CHEQUE DEJEUNER	CHEQUE DEJEUNER PORTUGAL SA	PORTUGAL	EUROMED	DEROGATOIRE
ROUMANIE CHEQUE DEJEUNER	CHEQUE DEJEUNER ROMANIA SRL	ROUMANIE	EURASIE	PRINCIPALE
SCS KENT	SCS KENT TEKNOLOJILERI	TURQUIE	EURASIE	SECONDAIRE
SI VALE	SI VALE MEXICO	MEXIQUE	AMERIQUE DU NORD ET CENTRALE	PRINCIPALE
SLOVAQUIE CHEQUE DEJEUNER	CHEQUE DEJEUNER S.R.O	SLOVAQUIE	EUROPE OCCIDENTALE	PRINCIPALE
TCHÉQUIE CHEQUE DEJEUNER	CHEQUE DEJEUNER S.R.O	REPUBLIQUE TCHÉQUE	EUROPE OCCIDENTALE	PRINCIPALE
TEKNO MULTINET	MULTINET TEKNOLOJILERI	TURQUIE	EURASIE	SECONDAIRE
TOMBOU	TOMBOU BULGARIA OOD	BULGARIE	EURASIE	PRINCIPALE
UP	CHEQUE DEJEUNER = UP	FRANCE	FRANCE	MAISON-MÈRE
VALE MAIS	VALE MAIS = EMPORIO CARD	BRESIL	AMERIQUE DU SUD	SECONDAIRE
VYROBA	CHEQUE DEJEUNER VYROBA S.R.O	REPUBLIQUE TCHÉQUE	EUROPE OCCIDENTALE	SECONDAIRE

ÉVOLUTIONS AU NIVEAU DU PÉRIMÈTRE

Sur l'ensemble du rapport extra-financier, entre 2015 et 2016, des fusions et acquisitions ont fait évoluer le nombre d'entités juridiques : la fusion de Cadhoc, Chèque Domicile, Rev&Sens et Chèque Déjeuner en une seule et même entité : Up et les fusions/acquisitions au niveau du Brésil.

Périmètre social :

Pour l'exercice 2016, les données ont été collectées par structure juridique (plusieurs structures juridiques par pays).

En 2015, les chiffres de la coopérative étaient ventilés entre « Structures Groupe » et « Zone

France ». Par contre en 2016, cette séparation disparaît au bénéfice des données sociales de la coopérative, affichées dans les tableaux sous le nom de « Up ». Les chiffres concernant la « zone France » comprennent toutes les filiales françaises sauf la coopérative. En conséquence, les données 2015 de la Zone France (hors coopérative) ont été retraitées afin de permettre la comparabilité avec les données 2016.

Périmètre environnemental :

Le périmètre des données environnementales pris en compte dans ce rapport a également évolué entre 2015 et 2016 : 27 entités en 2015

et 18 entités en 2016, sauf exception mentionnée au niveau des commentaires des schémas. Cette diminution de 9 entités correspond à : la fusion de Cadhoc, Chèque Domicile, Rev&Sens et Chèque Déjeuner en 2016 en une seule et même entité, Up, et à la non prise en compte des entités suivantes qui ont un statut « déroga- toire » ou « secondaire » : Up Allemagne, Chèque Déjeuner Pologne, Chèque Déjeuner Portugal, Vyroba, Alios et Domicours.

VÉRIFICATION DES DONNÉES 2016

Lors de la collecte, les Directeurs Généraux des filiales et des zones ont en charge la revue de la cohérence des données saisies et le traitement des écarts les concernant. Ils sont responsables de la réalité et de l'exhaustivité de leurs données.

À la fin de la période de collecte, l'ensemble des données filiales sont vérifiées, complétées, consolidées et analysées en central par les personnes identifiées comme vérificateurs internes.

Le reporting extra-financier du groupe Up fait l'objet d'une vérification externe par un Organisme Tiers Indépendant, le Groupe Y.

CONSOLIDATION

À la fin de la vérification, les données Toovalu sont consolidées dans des tableaux. Ces tableaux de consolidation fournissent les données « finales » qui sont reprises dans le rapport responsable du groupe Up.

RÉDACTION

Après la consolidation, la direction des Ressources Humaines, la direction juridique et financière et la direction communication, affaires publiques et engagements se répartissent la rédaction des rapports financier et responsable.

TAUX DE COUVERTURE

Le taux de couverture est calculé au prorata du nombre de salariés (au 31 décembre) des filiales concernées par l'information, voire en équivalent temps plein pour certaines données.

Les données non disponibles des filiales déroga- toires et secondaires sont bien exclues du taux de couverture calculé (notamment pour les don- nées sociétales et environnementales).

En cas de variation de périmètre, les données N-1 sont retraitées conformément aux données N (données 2015 retraitées) afin de permettre une comparaison et d'apporter une explication sur l'évolution de la donnée.

Le taux de couverture peut ne pas être indiqué quand il est de 100%.

Dans la plupart des schémas du rapport extra-fi- nancier, 3 données sont présentées : la donnée publiée dans le rapport annuel 2015, la donnée publiée 2015 retraitée et la donnée établie pour 2016, comme par exemple : le retraitement de Up, suite à la fusion des sociétés Le Chèque Cadhoc, Le Chèque Domicile, Rev&Sens et Le Chèque Déjeuner en 2016. Sur la partie environ- nementale, la donnée retraitée 2015 correspond à une donnée à iso-périmètre.

En 2016, les données publiées dans ce présent rapport reposent sur les taux de couverture sui- vants :

- Gouvernance : 83 % vs 93 % en 2015 → -11 %
- Social : 91 % vs 95 % en 2015 → -5 %
- Sociétal : 93 % vs 90 % en 2015 → +3 %
- Environnemental : 90 % vs 91 % en 2015 → -2 %

La diminution du taux de couverture sur le pro- gramme de gouvernance s'explique notamment par un taux de couverture de 50% de la part de femmes dans les instances décisionnelles.

Les taux de couverture des autres programmes restent stables, malgré les évolutions de péri- mètre et l'exigence, à partir de cette année, de données justifiées.

GRUPE UP

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT (OTI) RELATIF À LA VÉRIFICATION DES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux sociétaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1103 (dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans votre rapport de gestion (ci-après les « informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, en application des dispositions du cinquième alinéa de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la coopérative

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément au référentiel utilisé par la coopérative, dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la coopérative.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession inséré dans le décret du 30 mars 2012 relatif à l'exercice de l'activité d'expertise comptable et prend en compte les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient sur la base de nos travaux :

- d'attester que les informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication

en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du code de commerce (Attestation de présence des informations RSE) ;

- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au référentiel (Avis motivé sur la sincérité des informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre les mois de décembre 2016 et avril 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ 13 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.

ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la coopérative et de ses engagements sociétaux, et, le cas échéant, des actions ou des programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément au troisième alinéa de l'article R. 225-105 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la coopérative ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans le cadre de référence présenté dans le rapport RSE.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des informations RSE requises.

AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa neutralité, sa fiabilité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des informations RSE au regard des caractéristiques de la coopérative, des enjeux sociaux et environnementaux de ses

activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes¹ :

— au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

— au niveau de l'entité représentative UP que nous avons sélectionné en fonction de son activité, de sa contribution aux indicateurs consolidés, de son implantation et de notre analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 24 % des effectifs consolidés.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la coopérative.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement profession-

nel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au référentiel.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

La coopérative doit compléter les règles de constitution du référentiel de reporting, notamment dans la formalisation des méthodologies de calcul et dans la description des documents sources afin de fiabiliser les process de collecte.

Fait à Niort, le 20 avril 2017

L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT

GROUPE Y Audit



Arnaud MOYON

Associé Département Développement Durable

1 — Informations sociales : effectif total, répartition des salariés par sexe, âge, et zone géographique, embauches et licenciements, conditions de santé et sécurité au travail, les politiques mises en œuvre en matière de formation et le nombre total d'heures de formation et la politique de lutte contre les discriminations.

Informations environnementales : Prévention et gestion des déchets dont mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets, la consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation, les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la coopérative, notamment par l'usage de biens et services qu'elle produit, mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité.

Informations sociétales : Conditions du dialogue avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de la coopérative, actions de partenariat ou de mécénat, prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux.

ANNEXES

TABLE DE CORRESPONDANCE :

ARTICLE 225 GRENELLE II

THÈMES GRENELLE II	PARAGRAPHES DU RAPPORT DONNÉES SOCIALES	PAGINATION
DONNÉES SOCIALES		
EMPLOI		
L'effectif total	03-PROGRAMME SOCIAL STRUCTURATION DES EFFECTIFS L'évolution des effectifs	24
La répartition des salariés par sexe	03-PROGRAMME SOCIAL STRUCTURATION DES EFFECTIFS Répartition des effectifs par sexe	25
La répartition des salariés par âge	03-PROGRAMME SOCIAL STRUCTURATION DES EFFECTIFS Répartition des effectifs par âge	25
La répartition des salariés zone géographique	03-PROGRAMME SOCIAL STRUCTURATION DES EFFECTIFS L'évolution des effectifs	25
	EMPLOI La Mobilité	27
Les embauches	03-PROGRAMME SOCIAL EMPLOI Emploi durable et emploi court terme	26
Les licenciements	03-PROGRAMME SOCIAL EMPLOI Le turnover	29
Les rémunérations et leur évolution	03-PROGRAMME SOCIAL EMPLOI La classification des emplois / La rémunération	27 / 28
ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL		
L'organisation du temps de travail	03-PROGRAMME SOCIAL ORGANISATION DU TRAVAIL	30
L'absentéisme (information non demandée pour les sociétés non cotées)	03-PROGRAMME SOCIAL SANTÉ ET SECURITÉ Absentéisme	33
RELATIONS SOCIALES		
L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	03-PROGRAMME SOCIAL RELATIONS SOCIALES Le CEE / Le dialogue social en France / Le dialogue social dans tous les pays d'implantation du groupe Up hors France	31 / 32 / 33
Le bilan des accords collectifs	03-PROGRAMME SOCIAL RELATIONS SOCIALES Le dialogue social en France / Le dialogue social dans tous les pays d'implantation du groupe Up hors France	32 / 33
	PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT	41

THÈMES GRENELLE II	PARAGRAPHERS DU RAPPORT DONNÉES SOCIALES	PAGINATION
SANTÉ ET SÉCURITÉ		
Les conditions de santé et de sécurité au travail	03-PROGRAMME SOCIAL SANTÉ ET SECURITE La prévention des risques professionnels/ La prévention des risques psychosociaux / L'amélioration des conditions de travail	34 / 35
Les bilans des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	03-PROGRAMME SOCIAL RELATIONS SOCIALES Le dialogue social en France / Le dialogue social dans tous les pays d'implantation du groupe Up hors France	32 / 33
FORMATION		
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	03-PROGRAMME SOCIAL FORMATION Les entretiens de progrès / La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences / Accès à la formation	36 / 37 38 / 39
Le nombre d'heures total de formation	03-PROGRAMME SOCIAL FORMATION La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences / Accès à la formation	37 / 38 / 39
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT		
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	01-PROGRAMME DE GOUVERNANCE LE PARTAGE DU POUVOIR Part des femmes dans les 10% des plus hautes rémunérations / Part des femmes recrutées en CDI	11
	03-PROGRAMME SOCIAL ÉGALITE DE TRAITEMENT Politique en faveur de l'équilibre vie personnelle — vie professionnelle PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT	41
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	03-PROGRAMME SOCIAL EGALITE DE TRAITEMENT Politique handicap	40
La politique de lutte contre les discriminations	03-PROGRAMME SOCIAL PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT	41
PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE TRAVAIL RELATIVES (INFORMATIONS NON DEMANDÉES POUR LES SOCIÉTÉS NON COTÉES)		
Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	03-PROGRAMME SOCIAL PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT	41
À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		
À l'élimination du travail forcé ou obligatoire		
À l'abolition effective du travail des enfants		

THÈMES GRENELLE II	PARAGRAPHERS DU RAPPORT DONNÉES SOCIALES	PAGINATION
DONNÉES ENVIRONNEMENTALES		
POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE		
L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	01-PROGRAMME DE GOUVERNANCE PANORAMA DES LABELS ET CERTIFICATS 05-PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE	12 60 / 61
Les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	05-PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE	60 / 61
POLLUTION		
Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	05-PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL MESURES DE PREVENTION ET DE REDUCTION DES POLLUTIONS	61
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	05-PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL MESURES DE PREVENTION ET DE REDUCTION DES POLLUTIONS	61
ECONOMIE CIRCULAIRE		
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	05-PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL ECONOMIE CIRCULAIRE Gestion des déchets au sein du groupe Up / Autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	62 / 63 / 64
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	05-PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE : UNE PRÉOCCUPATION DU GROUPE UP	64 / 65
UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES		
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	05-PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	65
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	05-PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL PROTECTION DE LA BIODIVERSITE Papier : une matière vivante à préserver	72 / 73
La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	05-PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique CHANGEMENTS CLIMATIQUES La flotte automobile une variable indispensable de la politique climat LA PERFORMANCE ENERGETIQUE DES BATIMENTS DU GROUPE	65 / 66 / 67 71 66
CHANGEMENT CLIMATIQUE		
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	05-PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL CHANGEMENTS CLIMATIQUES L'évaluation de l'empreinte carbone : une pratique Up intégrée / Cap vers la réalisation du plan stratégique	69 / 70 / 71
PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ		
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	05-PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL PROTECTION DE LA BIODIVERSITE Papier : une matière vivante à préserver / La protection des abeilles	72 / 73

THÈMES GRENELLE II	PARAGRAPHES DU RAPPORT DONNÉES SOCIALES	PAGINATION
DONNÉES SOCIÉTALES		
IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ		
en matière d'emploi et de développement régional	04-PROGRAMME SOCIÉTAL NOTRE APPARTENANCE A L'ESS Up et l'emploi / Investir et aider les territoires	44
sur les populations riveraines ou locales	04-PROGRAMME SOCIÉTAL NOTRE APPARTENANCE A L'ESS Up et l'emploi / Investir et aider les territoires	44
RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PERSONNES OU LES ORGANISATIONS INTÉRESSÉES PAR L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ, NOTAMMENT LES ASSOCIATIONS D'INSERTION, LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT, LES ASSOCIATIONS DE DÉFENSE DE L'ENVIRONNEMENT, LES ASSOCIATIONS DE CONSOMMATEURS ET LES POPULATIONS RIVERAINES		
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	04-PROGRAMME SOCIÉTAL NOTRE APPARTENANCE A L'ESS Promouvoir le modèle coopératif / Les engagements pris devant le Labo de l'ESS	44 / 45 / 46
Les actions de partenariat ou de mécénat	04-PROGRAMME SOCIÉTAL LES ACTIONS Les actions de mécénat / Les actions de soutien à la société civile : actions RSE et aide d'urgence/ Mobilisation des salariés français par des actions de soutiens à la société civile	46 / 47 / 48 52 / 53 / 54
SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS		
La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux	04-PROGRAMME SOCIÉTAL ACHATS RESPONSABLES, QUELLES AVANCÉES ? Publication de la Charte / Un service achat Groupe / Développer une flotte automobile respectueuse de l'environnement / Le recours au secteur protégé en France / Un effort de transparence avec EcoVadis	55 / 56 / 57
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale (information non demandée pour les sociétés non cotées)	04-PROGRAMME SOCIÉTAL ACHATS RESPONSABLES, QUELLES AVANCÉES ? Le dialogue avec les fournisseurs	56 / 57
LOYAUTÉ DES PRATIQUES		
Les actions engagées pour prévenir la corruption (information non demandée pour les sociétés non cotées)	01-PROGRAMME DE GOUVERNANCE LOYAUTÉ DES PRATIQUES	12

TABLE DES LÉGENDES

PROGRAMME DE GOUVERNANCE

→ P0-Schéma 1	Organigramme au 31 décembre 2016	09
→ P0-Schéma 2	Conseil d'Administration Groupe	10
→ P0-Schéma 3	Comité Exécutif Groupe.....	11
→ P0-Schéma 4	Pourcentage de femmes dans les instances de direction.....	11
→ P0-Schéma 5	Pourcentage de femmes dans les 10 % des plus hautes rémunérations.....	11
→ P0-Schéma 6	Pourcentage de femmes recrutées en CDI.....	11
→ P0-Schéma 7	Panorama 2016 des certificats détenus par les filiales du Groupe	12

PROGRAMME ÉCONOMIQUE

→ P1-Schéma 1	Cartographie des implantations du Groupe Up.....	17
→ P1-Schéma 2	Chiffres économiques 2016	17
→ P1-Schéma 3	Chiffres économiques 2016	18

PROGRAMME SOCIAL

→ P2-Schéma 1	Effectifs du Groupe	24
→ P2-Schéma 2	Effectifs par zone	24
→ P2-Schéma 3	Âge moyen par zone	25
→ P2-Schéma 4	Pyramide des âges 2016	25
→ P2-Schéma 5	Répartition hommes-femmes 2015 par zone	25
→ P2-Schéma 6	Effectifs CDI	26
→ P2-Schéma 6.1	Effectifs CDD	26
→ P2-Schéma 6.2	Dynamique d'embauche par contrat	27
→ P2-Schéma 7	Masse salariale globale par zone	28
→ P2-Schéma 8	Évolution de l'ancienneté moyenne par zone.....	28
→ P2-Schéma 9	Pyramide de l'ancienneté 2016.....	29
→ P2-Schéma 10	Évolution sur 2 ans du turnover global	29
→ P2-Schéma 11	Évolution sur 2 ans du turnover par zone	30
→ P2-Schéma 12	Tableau sur 2 ans des motifs de départ en global et par zone.....	30
→ P2-Schéma 13	Taux de collaborateurs travaillant à temps partiel, en global et par zone.....	30
→ P2-Schéma 14	Nombre légal d'heures de travail mensuel dans les pays d'implantation du groupe Up	31
→ P2-Schéma 15	Accords signés en France	32
→ P2-Schéma 16	Accords signés hors de France	33
→ P2-Schéma 17	Évolution sur 2 ans de l'absentéisme global	33
→ P2-Schéma 18	Évolution sur 2 ans de l'absentéisme par zone	33
→ P2-Schéma 19	Tableau sur 2 ans présentant l'absentéisme global par motif	34
→ P2-Schéma 20	Pourcentage de salariés bénéficiant d'avantages sociaux	36
→ P2-Schéma 21.1	Nombre et taux de salariés ayant bénéficié d'un entretien de progrès, au global et par zone (taux calculé avec l'effectif au 31 décembre)	37

→ P2-Schéma 21.2	Nombre et taux d'entretiens de progrès par sexe, au global et par zone	37
→ P2-Schéma 22	Répartition des thèmes de formation, Groupe.....	38
→ P2-Schéma 23	Évolution des coûts pédagogiques de formation, par zone.....	38
→ P2-Schéma 24.1	Nombre d'heures de formation	38
→ P2-Schéma 24.2	Nombre de salariés formés	39
→ P2-Schéma 24.3	Taux d'accès à la formation	39
→ P2-Schéma 25	Évolution sur 2 ans de l'effectif équivalent temps plein en situation de handicap, par zone.....	40

PROGRAMME SOCIÉTAL

→ P3-Schéma 1	Origine des dons reçus et utilisés par la fondation du groupe Up en 2016	46
→ P3-Schéma 2	Nombre de projets soutenus par la Fondation et subventions accordées	48
→ P3-Schéma 3	Domaines subventionnés par la Fondation Up	49
→ P3-Schéma 4	Projets soutenus par les filiales et subventions accordées.....	52
→ P3-Schéma 5	Projets de soutien à la société civile.....	52
→ P3-Schéma 6	Nombre de fournisseurs audités.....	56
→ P3-Schéma 7	Paiement des fournisseurs.....	57
→ P3-Schéma 8	Recours au secteur protégé	57
→ P3-Schéma 9	Montants des achats réalisés auprès d'ESAT/EA	57

PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL

→ P4-Schéma 1	Nombre de sièges sociaux réalisant le tri sélectif des déchets.....	62
→ P4-Schéma 2	Coûts consacrés aux traitements des déchets.....	62
→ P4-Schéma 3.1	Évolution sur 2 ans de la consommation en électricité	66
→ P4-Schéma 3.2	Consommation en chauffage urbain.....	67
→ P4-Schéma 4	Évolution sur 2 ans de la consommation en gaz.....	67
→ P4-Schéma 5	Diagnostic de la performance énergétique des bâtiments, par filiale	68
→ P4-Schéma 5.1	Cartographie des évaluations des empreintes carbone.....	69
→ P4-Schéma 6	Répartition des véhicules par motorisation	71
→ P4-Schéma 7	Évolution sur 2 ans du nombre de véhicules par motorisation	71
→ P4-Schéma 8	Évolution sur 2 ans de la consommation en carburant.....	71
→ P4-Schéma 9	Évolution sur 2 ans de la quantité de papier production acheté, en tonnes	72
→ P4-Schéma 10	Évolution sur 2 ans de la quantité de papier bureautique achetée	73



SIÈGE SOCIAL GROUPE UP

27-29 avenue des Louvresses
92230 Gennevilliers - France

UP-GROUP.COOP