

# Résultats semestriels 2016-2017

13 avril 2017

# INFORMATIONS PRÉVISIONNELLES

Cette présentation contient des informations pouvant être réputées informations prévisionnelles, telles que des déclarations autres que les déclarations de faits historiques ou actuels.

Ces informations prévisionnelles reflètent l'opinion de la Direction Générale à la date de leur rédaction et Sodexo n'assume aucune obligation quant à la mise à jour de ces données.

Ces données ont été établies en milliers d'euros et publiées en millions d'euros.

**Indicateurs de performance alternatifs : les définitions figurent dans l'Annexe 6 (diapositives 44 à 47).**

# SOMMAIRE

1. Faits marquants du premier semestre 2016-2017
  2. Une performance financière solide
  3. Revue des Performances Opérationnelles :  
Services sur site et Services Avantages & Récompenses
  4. Perspectives
- Annexes

# FAITS MARQUANTS DU PREMIER SEMESTRE 2016-2017



# MESSAGES CLÉS

Faits marquants du premier semestre 2016-2017



- Croissance interne stable au S1, conformément aux attentes :
  - › T1 -1,5 % en raison de la base de comparaison élevée liée à la Coupe du Monde de Rugby
  - › T2 +1,7 %
- Accélération de la croissance interne (hors Rugby et Énergie & Ressources)
  - › T1 +1,1 %
  - › T2 +1,8 %
- Poursuite de l'amélioration en Énergie & Ressources (ex Bases-Vie)
  - › T1 -4,5 %
  - › T2 -0,8 %

# MESSAGES CLÉS

## Faits marquants du premier semestre 2016-2017

### Une performance solide :

Forte progression du résultat opérationnel<sup>1</sup>

+9,7 %    +7,7 %

CROISSANCE TOTALE | HORS EFFET DE CHANGE\*

Extension du programme d'Adaptation et de Simplification

245 M€ de coûts  
~ 220 M€ d'économies

Programme de rachat d'actions achevé

1,9% du Capital  
2,9 million d'actions

Amélioration de la marge opérationnelle<sup>1</sup>

+60 pbs    +50 pbs

CROISSANCE TOTALE | HORS EFFET DE CHANGE\*

Croissance du résultat net avant éléments non récurrents\*

+16,6 %    +14,7%

CROISSANCE TOTALE | HORS EFFET DE CHANGE\*

Accélération des Acquisitions

165 M€ investis (au 28/02/17)

<sup>1</sup> Avant coûts exceptionnels\*

# DES SUCCÈS COMMERCIAUX

## Faits marquants du premier semestre 2016-2017

### Principales signatures récentes



**Citibanamex**

Contrat  
Entreprises &  
Administrations  
au Mexique



**Rio Tinto Aluminium**

Contrat  
Énergie et Ressources  
en Australie



**Healthfirst**

Contrat Santé  
aux États-Unis

### Extension de services



**Toyota**

Contrat  
Entreprises &  
Administrations  
aux États-Unis



**Colgate**

Contrat Entreprises  
en Afrique du Sud,  
Argentine, Colombie,  
Italie, Pays-Bas,  
République tchèque  
et Turquie



**University Hospitals System**

Contrat Santé  
aux États-Unis

# DES SUCCÈS COMMERCIAUX

## Faits marquants du premier semestre 2016-2017

Reprise des signatures  
en Universités  
en Amérique du Nord



**Florida State  
University**

Contrat aux États-Unis

Développement  
des écoles en Asie



**Kang Chiao  
International School  
à Shanghai**

Contrat en Chine

Développement  
des Services Avantages  
& Récompenses



**Nestlé**

Programmes  
promotionnels  
aux Philippines



**Simon Fraser University**

Contrat au Canada



**American  
International School  
à Guangzhou**

Contrat en Chine



**Parquet général  
de la République**

Titres de restauration  
et services de mobilité  
au Mexique



# ENGAGEMENTS ET RECONNAISSANCES

Faits marquants du premier semestre 2016-2017



Sodexo classé **numéro un de son secteur dans le « Sustainability Yearbook 2017 » de RobecoSAM pour la 10<sup>e</sup> année consécutive**



Engagement renouvelé **contre le gaspillage alimentaire** aux côtés de la coalition **Champions 12.3**



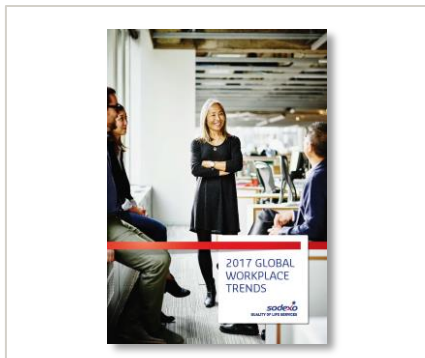
Pour la **7<sup>e</sup> année consécutive**, Sodexo figure parmi les **« World's Most Admired Companies »** du **FORTUNE**



**Prix WEConnect International en Colombie** pour **l'inclusion par Sodexo des entreprises détenues par des femmes**

# RECHERCHE ET *THOUGHT LEADERSHIP*

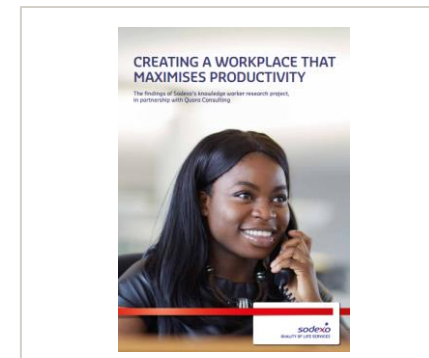
Faits marquants du premier semestre 2016-2017



Sodexo lance le premier rapport « **Global Workplace Trends** »



**Sodexo et Harvard University** remportent une subvention sur 4 ans pour étudier **la santé des employés sur sites**



**Rapport de recherche sur le travail intellectuel** par Sodexo : ***Créer un environnement de travail optimal pour la productivité***

# INVESTISSEMENTS POUR LA CROISSANCE

## Faits marquants

Enrichissement de l'offre



PEYTON  
AND  
BYRNE

Opération stratégique



Renforcement de  
l'expertise technique

Tadal



Consolidations  
des positions



Prestige  
Nursing+Care

# INVESTISSEMENTS POUR LA CROISSANCE

## Faits marquants



### Fonds d'investissement stratégique

- Accompagnement de **start-up innovantes**
- Création de leviers de développement via des **partenariats** avec des *start-up*
- **Création de valeur** pour les clients et les consommateurs en associant l'agilité des *start-up* avec l'expertise et la présence internationale de Sodexo



# UNE PERFORMANCE FINANCIÈRE SOLIDE



# CROISSANCE INTERNE

Une performance financière solide

## CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

**+0,4 %**

Effet de change  
0,1 %

Variations de périmètre  
**+0,3 %**



## CROISSANCE INTERNE

**+0,0 % | +1,4 %** hors Coupe du Monde de Rugby et Énergie & Ressources

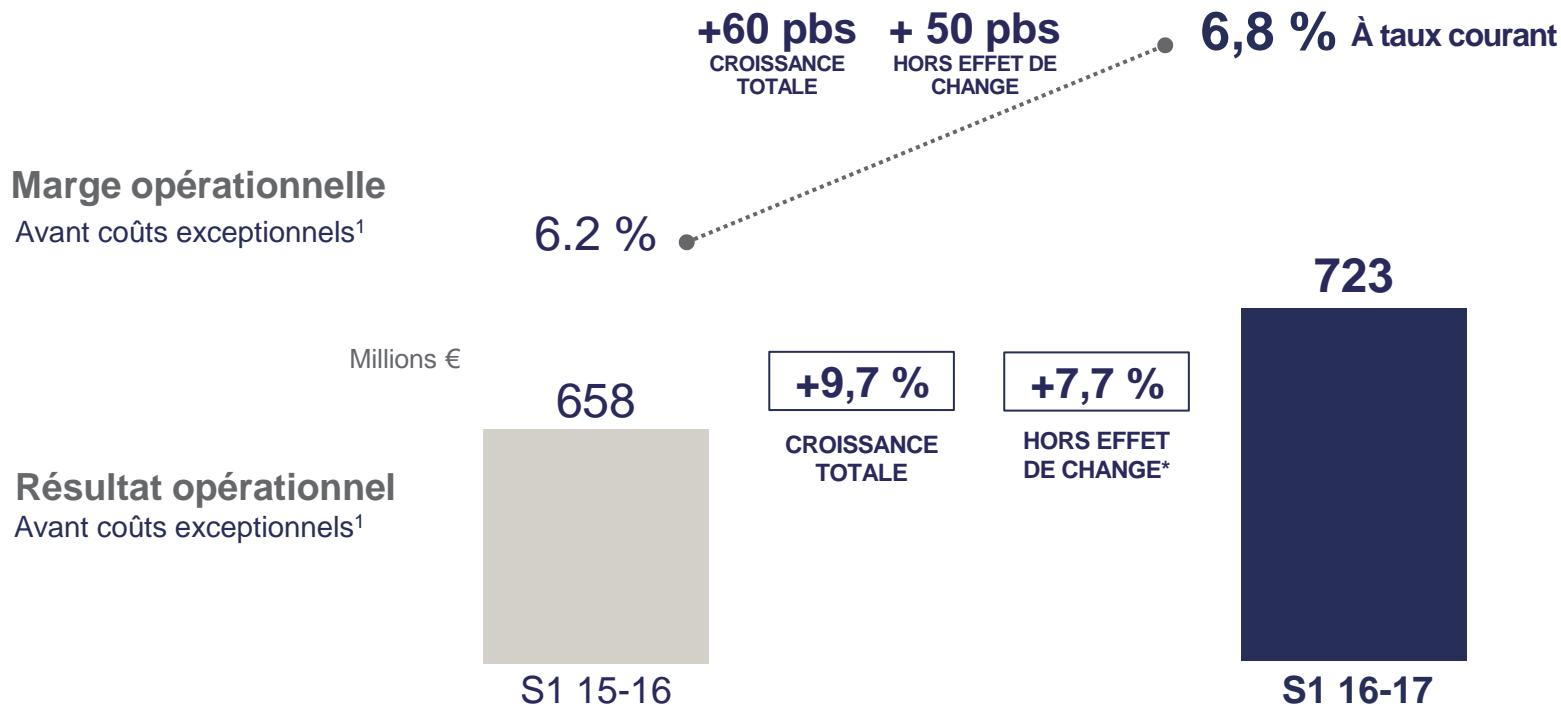
dont :

Services sur site  
**-0,3 % | +1,2 %** hors Coupe du Monde de Rugby  
et Énergie & Ressources

Services Avantages & Récompenses  
**+7,4 %**

# FORTE AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Une performance financière solide



<sup>1</sup> Coûts de mise en œuvre du programme d'Adaptation et de Simplification (137 M€ au S1 16-17 et 37 M€ au S1 15-16)

# PROGRAMME D'ADAPTATION : SUCCÈS ET EXTENSION

## Une performance financière solide

### OBJECTIFS

- Adaptation renforcée des coûts opérationnels sur site
- Simplification de l'organisation
- Plus grande mutualisation à l'échelle internationale

- ▶ **Réussite du programme :**  
nombreux projets de réduction des coûts présentés par les équipes
- ▶ **Coût du programme porté à 245 M€**,  
et clôture, comme prévu, à la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2016-2017
- ▶ **Économies annuelles pour 2017-2018 équivalent à environ 90% des coûts exceptionnels (~ 220 M€)**

Millions €

**COÛTS  
EXCEPTIONNELS  
DE MISE EN ŒUVRE**



**MONTANT  
CUMULÉ ANNUEL  
DES  
ÉCONOMIES  
DURABLES**





# PERFORMANCE SOLIDE

## Une performance financière solide

Millions €			VARIATION	
	S1 2016-2017	S1 2015-2016	Taux de change courant	Hors effet de change
Chiffre d'affaires	10 634	10 596	+0,4 %	+0,3 %
Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels <sup>1</sup>	723	658	+9,7 %	+7,7 %
Marge opérationnelle avant coûts exceptionnels	6,8 %	6,2 %	+60 pbs	+50 pbs
Coûts exceptionnels	(137)	(37)		
Résultat opérationnel	586	621		
Résultat financier	(56)	(49)		
Taux effectif d'impôt	32,6 %	35,5 %		
Résultat net part du Groupe Avant éléments non récurrents <sup>2</sup>	447	383	+16,6 %	+14,7 %
Résultat net part du Groupe	348	359	-3,1 %	

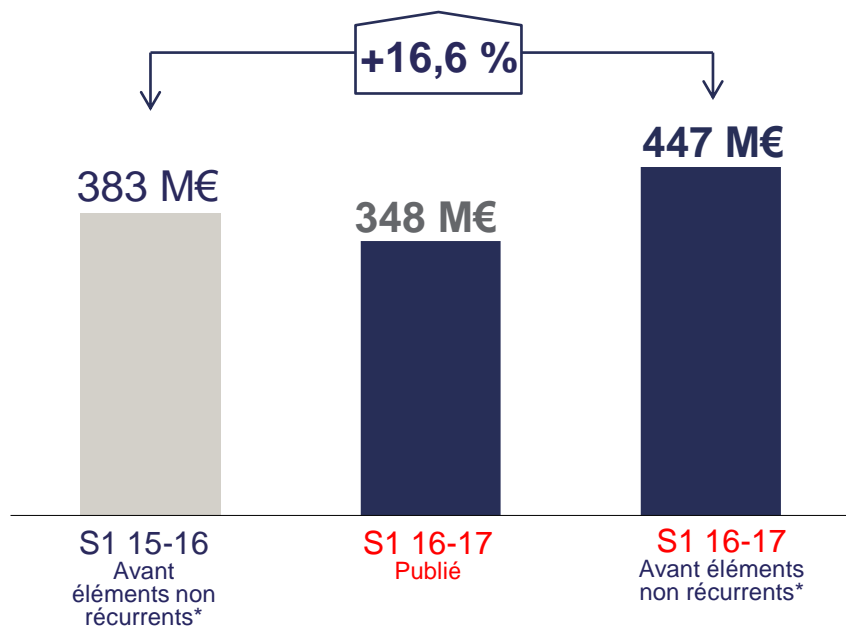
<sup>1</sup> Coûts de mise en œuvre du programme d'Adaptation et de Simplification

<sup>2</sup> Nets d'impôts : 99 M€ de coûts exceptionnels et indemnité pour remboursement anticipé au S1 2016-2017, et 24 M€ de coûts exceptionnels au S1 2015-2016

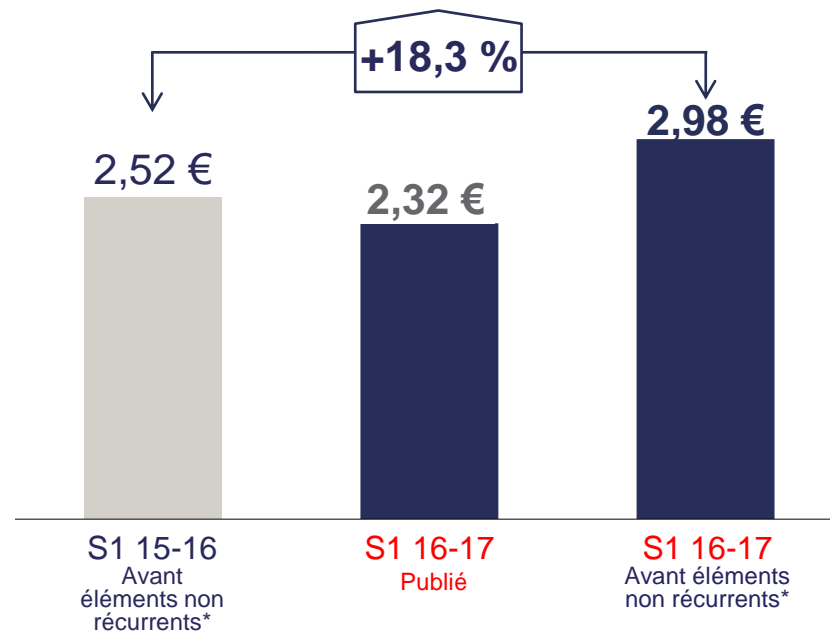
# LE BNPA BÉNÉFICIE DES RACHATS D'ACTIONS

Une performance financière solide

## Résultat net part du Groupe



## Bénéfice net par action



# FORTES LIQUIDITÉS GÉNÉRÉES PAR LES OPÉRATIONS

## Une performance financière solide

Millions €	S1 16-17	S1 15-16
Autofinancement	523	587
Variation du BFR <sup>1</sup>	(388)	(357)
Investissements opérationnels nets	(105)	(176)
<b>Liquidités générées par les opérations (LGO)</b>	<b>30</b>	<b>54</b>
Investissements financiers nets de cessions	(165)	(39)
Programme de rachat d'actions	(316)	(193)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(359)	(335)
Autres variations (dont actifs financiers <sup>2</sup> , périmètre et change)	(17)	(70)
<b>(Augmentation)/Réduction de l'endettement net</b>	<b>(827)</b>	<b>(583)</b>

<sup>1</sup> Excluant la variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses de (38) M€ au S1 16-17 et de 43 M€ au S1 15-16.

Variation totale du BFR telle que publiée dans le tableau de flux de trésorerie consolidé **S1 16-17** : (426) M€ = (388) M€ + (38) M€ et **S1 15-16** : (314) M€ = (357) M€ + 43 M€

<sup>2</sup> Incluant les investissements de Sodexo Ventures dans Wynd, Néo-nomade et Life-Dojo

# UN BILAN ET DES RATIOS FINANCIERS SOLIDES

## Une performance financière solide

Millions €	28 février 2017	29 février 2016		28 février 2017	29 février 2016
Actif non courant	7 916	7 357	Capitaux propres	3 574	3 562
Actif courant hors trésorerie	5 532	4 855	Participations ne donnant pas le contrôle	39	45
Fonds réservés Avantages & Récompenses	486	448	Passif non courant	4 227	3 698
Actifs financiers	376	241	Passif courant	8 168	6 820
Trésorerie	1 698	1 224			
<b>Total actif</b>	<b>16 008</b>	<b>14 125</b>	<b>Total passif</b>	<b>16 008</b>	<b>14 125</b>
			Endettement brut	3 758	2 800
			Endettement net*	1 234	923
			Taux d'endettement net*	34 %	26 %
			Ratio d'endettement net* (Endettement net/EBITDA)	0,9	0,6

La Trésorerie opérationnelle du Groupe s'élève à **2 524 M€<sup>1</sup>**, dont **1 847 M€** pour **Services Avantages & Récompenses**

<sup>1</sup> Trésorerie – Découverts bancaires de 36 M€ + Actifs financiers Services Avantages & Récompenses

# REVUE DES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES

**Services sur site  
Services Avantages  
& Récompenses**

**3**

# ANALYSE SECTORIELLE - SERVICES SUR SITE

## Entreprises et Administrations



### CROISSANCE INTERNE

-2,1 %

+0,7 %

hors Rugby  
et E&R

### MARGE OPÉRATIONNELLE

4,2 %

+0 pb

### CHIFFRE D'AFFAIRES RETRAITÉ<sup>1</sup>

54 %

du CA  
des Services  
sur site  
de l'exercice  
2015-2016

## Santé et Seniors



+3,1 %

6,3 %

+80 pbs

25 %

du CA  
des Services  
sur site  
de l'exercice  
2015-2016

## Éducation



+0,3 %

10,1 %

+70 pbs

21 %

du CA  
des Services  
sur site  
de l'exercice  
2015-2016

## TOTAL SERVICES SUR SITE

+1,2 %

hors Rugby  
et E&R

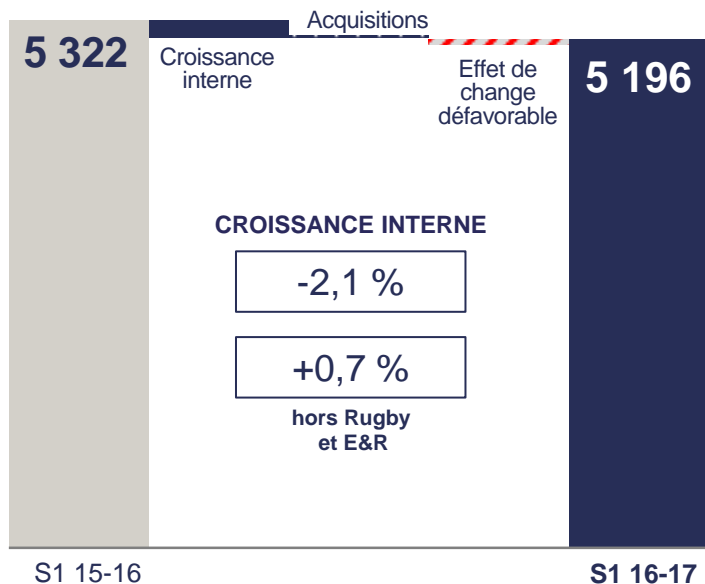
6,1 %

+30 pbs

# ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS - CA

## Services sur site

Millions €



CROISSANCE INTERNE

**+3,7 %**

### Amérique du Nord

- Bonne croissance en Entreprises soutenue par les *lounges* des compagnies aériennes
- Malgré une amélioration progressive, E&R et Services aux gouvernements pèsent sur la croissance

**-7,6 %**

### Europe

- Plus de la moitié du retrait lié au segment Sports et Loisirs, principalement en raison de l'effet Coupe du Monde de Rugby au T1 15-16
- E&R -16 %, impacté par la mer du Nord
- Services aux gouvernement : perte d'un contrat avec une prison française (janv. 2016)

**+5,6 %**

### Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient

- Progression vigoureuse en Entreprises
- Stabilisation en Énergie & Ressources due à la reprise des secteurs minier et onshore et au démarrage de nouveaux contrats. L'offshore reste fragile

**54 %**  
CA 2015-2016  
Services sur Site

22 %

du CA 2015-2016  
retraité. E&A

54 %

du CA 2015-2016  
retraité. E&A

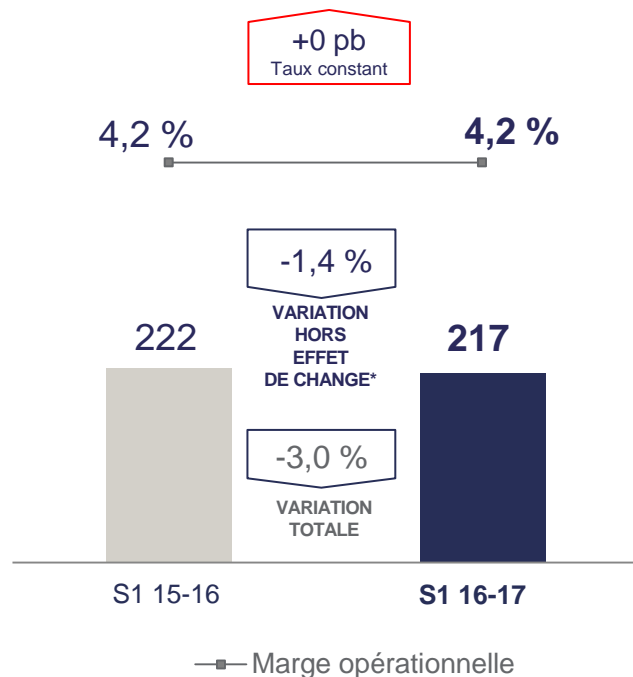
24 %

du CA 2015-2016  
retraité. E&A

# ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

## Services sur site

Millions €



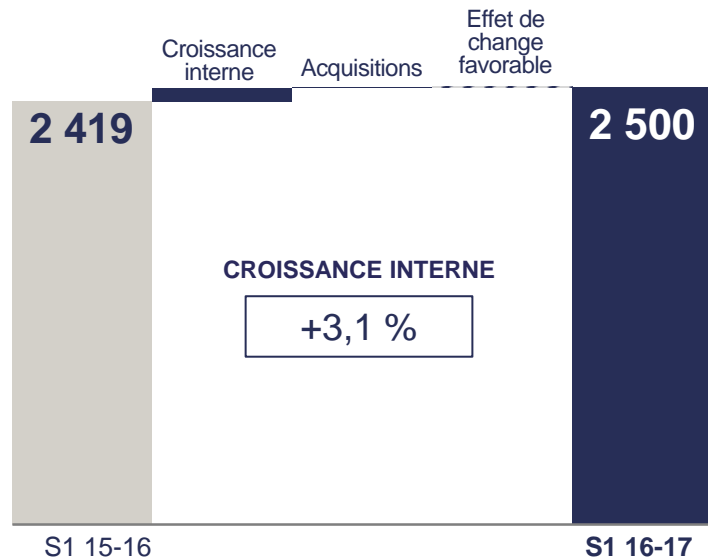
- Baisse de volume
- Mobilisation du contrat Rio Tinto
- Maîtrise rigoureuse des frais de structure
- Nombreuses initiatives liées au programme d'Adaptation et de Simplification



# SANTÉ ET SENIORS- CHIFFRE D'AFFAIRES

## Services sur site

Millions €



### CROISSANCE INTERNE\*

**+4,4 %**

#### Amérique du Nord

- Croissance portée par les extensions de services de FM
- Contribution des nouveaux contrats

**-0,7 %**

#### Europe

- Développement limité auprès des hôpitaux en France et au Royaume-Uni
- Montée en puissance des nouveaux contrats sur le segment Seniors

**+13,3 %**

#### Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient

- Forte croissance au Brésil grâce à plusieurs nouveaux contrats et à la progression du CA sur sites existants
- Croissance à deux chiffres au Chili et bonne croissance en Asie

**25 %**  
CA 2015-2016  
Services  
sur Site

**65 %**

du CA 2015-2016  
retraité. Santé et Seniors

**31 %**

du CA 2015-2016  
retraité. Santé et Seniors

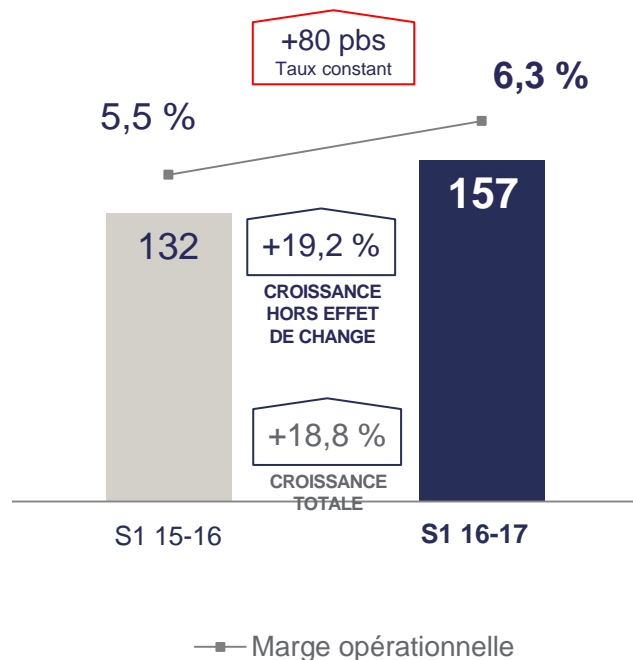
**4 %**

du CA 2015-2016  
retraité. Santé et Seniors

# SANTÉ ET SENIORS - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

## Services sur site

Millions €

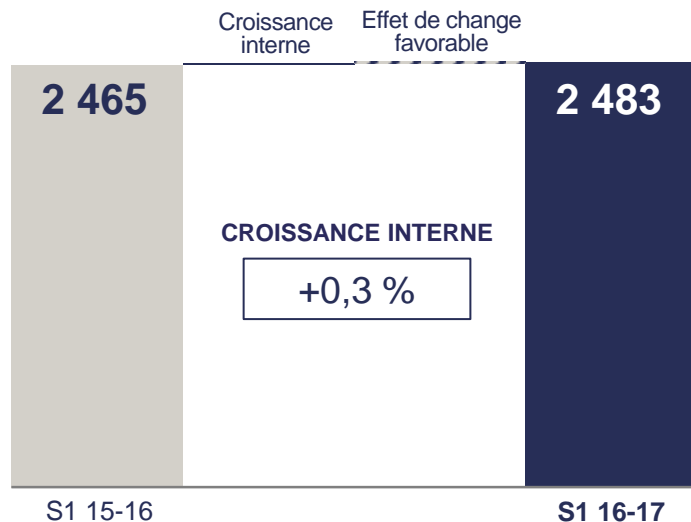


- Réduction des frais de structure
- Amélioration de la performance opérationnelle
- Impact positif des extensions de services au Royaume Uni et en Amérique du Nord
- Base de comparaison favorable

# ÉDUCATION - CHIFFRE D'AFFAIRES

## Services sur site

Millions €



### CROISSANCE INTERNE

**+0,2 %**

#### Amérique du Nord

- Extension des services pour les écoles de Chicago et montée en puissance du contrat avec les écoles de Washington DC
- Décalage de 3 jours du T2 au T3

**-0,3 %**

#### Europe

- Bonne croissance du segment Ecoles en Italie
- Réduction du nombre de jours en France
- Faible développement sur l'exercice précédent au Royaume-Uni et en France

**+10,5 %**

#### Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient

- Très forte croissance du segment Ecoles en Asie (principalement en Chine, à Singapour et en Inde)

**21 %**  
CA 2015-2016  
Services  
sur Site

**77 %**

du CA 2015-2016  
retraité Éducation

**22 %**

du CA 2015-2016  
retraité Éducation

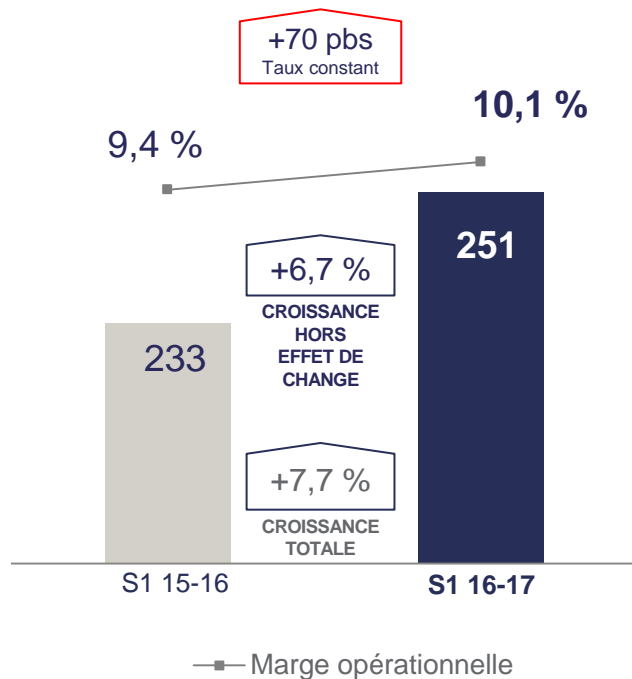
**1 %**

du CA 2015-2016  
retraité Éducation

# ÉDUCATION - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

## Services sur site

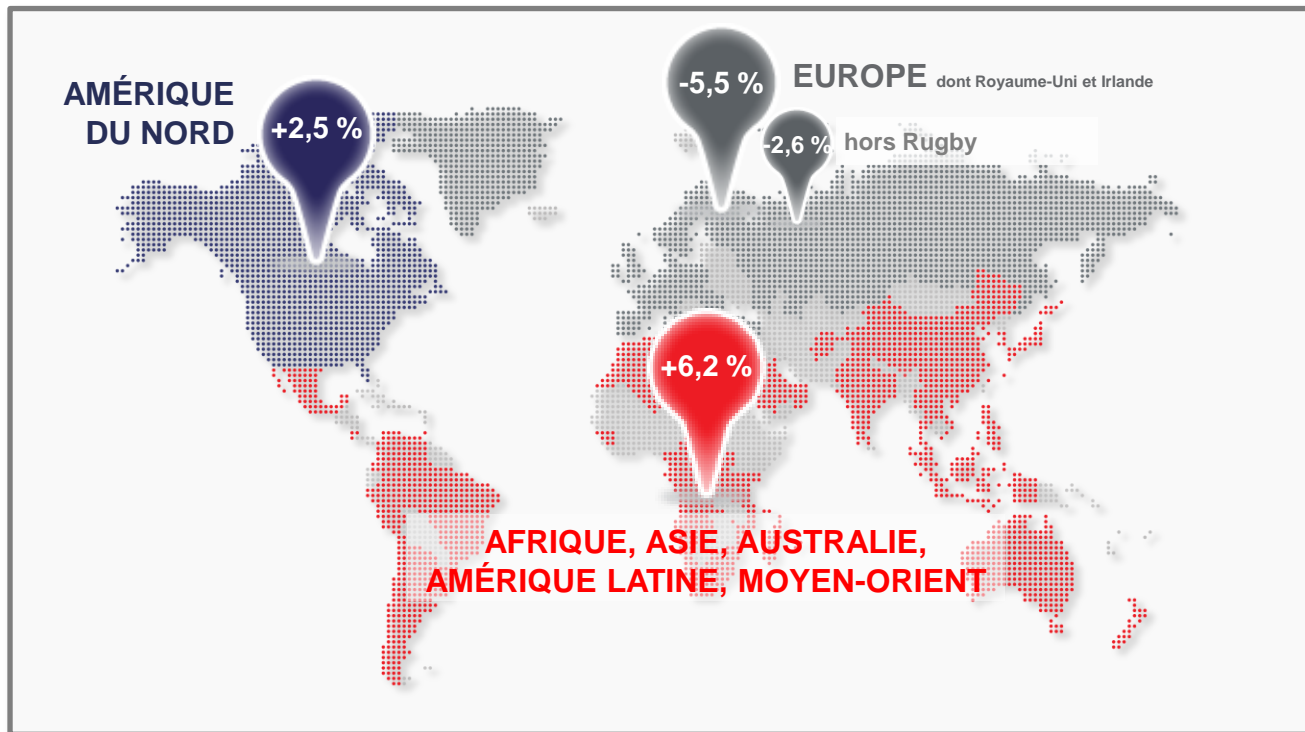
Millions €



- Gestion rigoureuse des frais de structure
- Augmentation de la productivité sur sites
- Effet année pleine de l'amélioration de la performance de certains contrats clés

# CROISSANCE INTERNE PAR RÉGION

Services sur site



# FAITS MARQUANTS DU S1 16-17

## Services Avantages & Récompenses

### VOLUME D'ÉMISSION\*

9,1 Md€



**+6,8 %**

**Croissance  
interne**

### CHIFFRE D'AFFAIRES

457 M€



**+7,4 %**

**Croissance  
interne**

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

149 M€



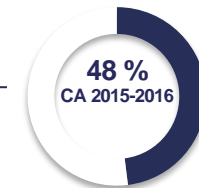
**+1,7 %**

**Progression  
du résultat opérationnel<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> à taux constant

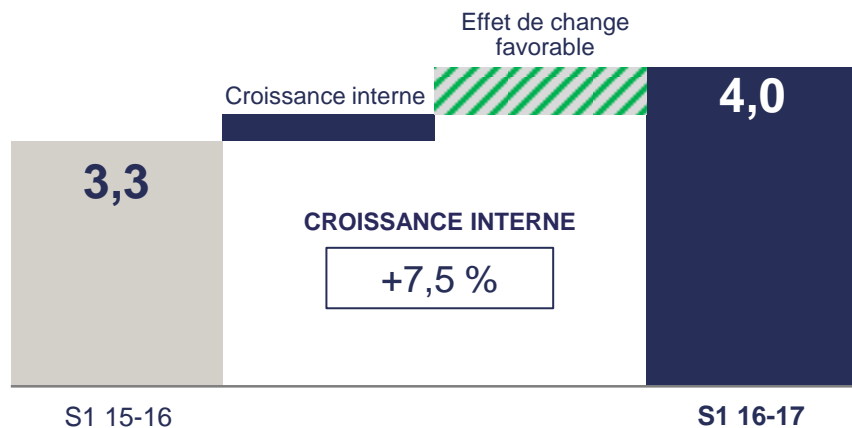
# AMÉRIQUE LATINE

## Services Avantages & Récompenses



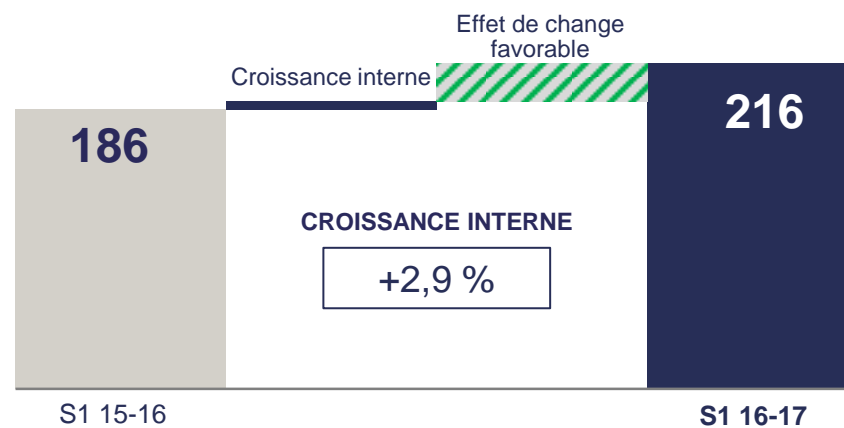
### VOLUME D'ÉMISSION

Milliards €



### CHIFFRE D'AFFAIRES

Millions €



- Croissance soutenue du volume d'émission: la diminution du nombre de bénéficiaires au Brésil est plus que compensée par l'augmentation de la valeur faciale
- Ralentissement marqué de la croissance du chiffre d'affaires au Brésil dû à un environnement très concurrentiel
- Forte croissance dans le reste de la région

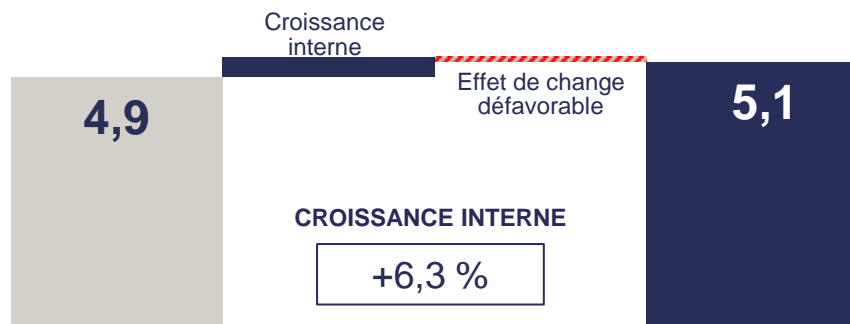
# EUROPE, ASIE, ÉTATS-UNIS

## Services Avantages & Récompenses

52 %  
CA 2015-2016

### VOLUME D'EMISSION

Milliards €

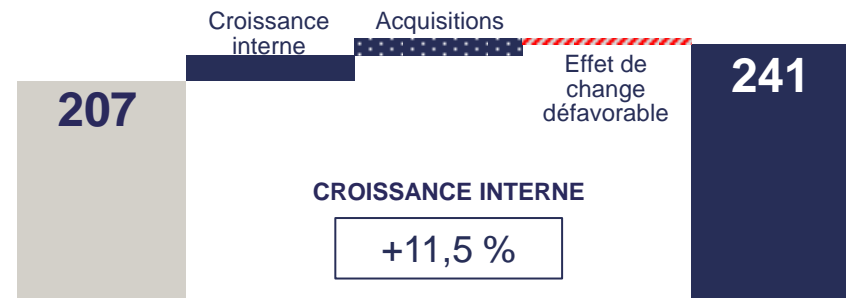


S1 15-16

S1 16-17

### CHIFFRE D'AFFAIRES

Millions €



S1 15-16

S1 16-17

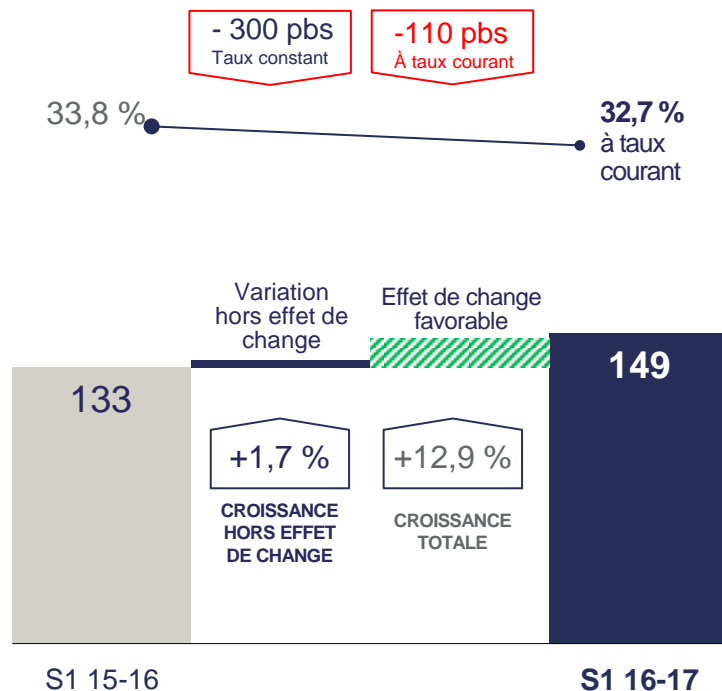
- Augmentation de la valeur faciale en Belgique
- Forte croissance en Italie et en Europe centrale
- Acquisition d'Inspirus aux États-Unis
- Bonne performance des programmes d'*Incentive & Recognition* au Royaume-Uni et aux États-Unis (chiffre d'affaires sans Volume d'émission)



# RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

## Services Avantages & Récompenses

Millions €



- Evolution du mix-services lié au développement de l'activité d'*Incentive & Recognition* au Royaume Uni et en Amérique du Nord
- Investissement à la fois dans l'offre et la division Mobilité et Gestion des Frais Professionnels
- Accélération des investissements liés à la migration vers la carte

# PERSPECTIVES



# OBJECTIVES POUR L'EXERCICE 2016-2017

## Perspectives

**S1 conforme  
aux attentes  
du Groupe**

Confiance dans l'accélération au S2 :

- Contribution des nouvelles signatures des trimestres précédents, malgré des délais plus longs entre la signature et l'ouverture de certains contrats
- Amélioration en Énergie & Ressources
- Base de comparaison plus favorable en France
- Ajustement calendaire favorable aux États-Unis au T4

Environnement moins dynamique que prévu en Europe et Afrique

Confiance dans la capacité à réaliser, dès cet exercice, des économies substantielles dans le cadre du programme d'Adaptation et de Simplification :

- Croissance du résultat opérationnel confirmée

**Croissance interne  
du Chiffre d'Affaires  
autour de 2,5%**

**Croissance  
du Résultat Opérationnel  
entre 8 et 9%**  
(hors effet de change  
et coûts exceptionnels\*)

# OBJECTIFS A MOYEN TERME

## Perspectives

Confiant dans le futur avec,

- Un potentiel considérable de sous-traitance et de croissance dans les économies en développement
- Un fort potentiel de notre nouvelle organisation par segments mondiaux de clientèle
- Une accélération de nos activités de Fusions & Acquisitions

**Le Groupe confirme ses objectifs à moyen terme:**

Taux de **croissance** annuel moyen  
du **chiffre d'affaires compris entre**  
**4 et 7 %** (hors effet de change)

**Progression** annuelle moyenne  
du **résultat opérationnel comprise**  
**entre 8 et 10 %** (hors effet de change)

Q & A

# ANNEXES

1. Taux de change S1 16-17
2. Dettes financières brutes
3. Programme de rachat d'actions de 300 M€
4. Calendrier financier
5. Sodexo - Données clés
6. Définitions des indicateurs de performance alternatifs

# TAUX DE CHANGE AU S1 16-17

## Annexe 1

1 € =	Taux moyen S1 16-17	Taux moyen S1 15-16	Taux de référence 2015-2016	Taux moyen : variation S1 16-17 vs. réf. 2015-2016	Taux de clôture S1 16-17 28/02/17	Taux de clôture : Variation 28/02/2017 vs. 29/02/2016
Dollars US	1,081	1,094	1,106	+2,3 %	1,060	+2,7 %
Livre sterling	0,863	0,735	0,767	-11,1 %	0,853	-7,9 %
Réal brésilien	3,486	4,290	4,069	+16,7 %	3,281	+32,3 %

# DETTES FINANCIÈRES BRUTES 3 758 M€

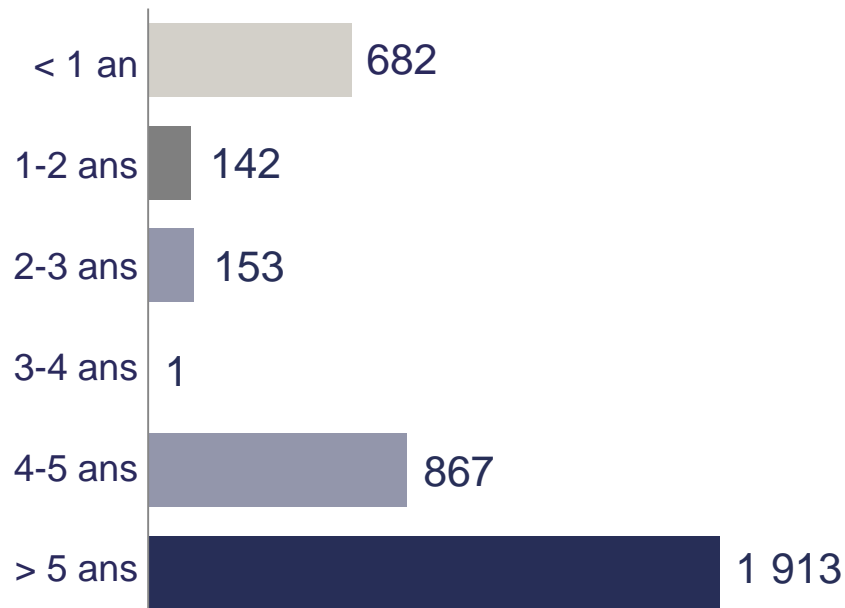
## Annexe 2

Millions €

### PAR DEVISE



### PAR MATURITÉ



### TAUX D'INTÉRÊT



**Taux d'intérêt moyen 2,1 % au 28 février 2017**

(ou 2,6% pour la dette à long terme hors billets de trésorerie, vs 3,2% au 31/08/2016)



# PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS DE 300 M€

## Annexe 3

Milliards €

- **2 910 690 actions** correspondant à **1,9 % du capital<sup>1</sup>** et à une valeur de **300 M€**, ont été achetées par la société au cours du S1 16-17 (conformément au programme de rachat d'actions annoncé en novembre 2016).
- Au 28 février 2017, ces actions étaient détenues par la société (en tant qu'actions auto détenues) et devraient faire l'objet d'une annulation dans l'année.

<i>Capital</i>	28 février 2017	31 août 2016	29 février 2016
Capital, nombre d'actions	153 741 139	153 741 139	157 132 025
Autodétention	5 814 876	3 074 444	6 166 556
<b>Nombre d'actions pour calcul BNPA</b> (Nombre moyen pondéré d'actions en capital social – de base)	149 936 978	151 277 059	152 025 146

<sup>1</sup> 1,9 % = 2 910 690 / 153 741 139

# CALENDRIER FINANCIER

## Annexe 4

**Chiffre d'affaires à neuf mois 2016-2017**                      **6 juillet 2017**

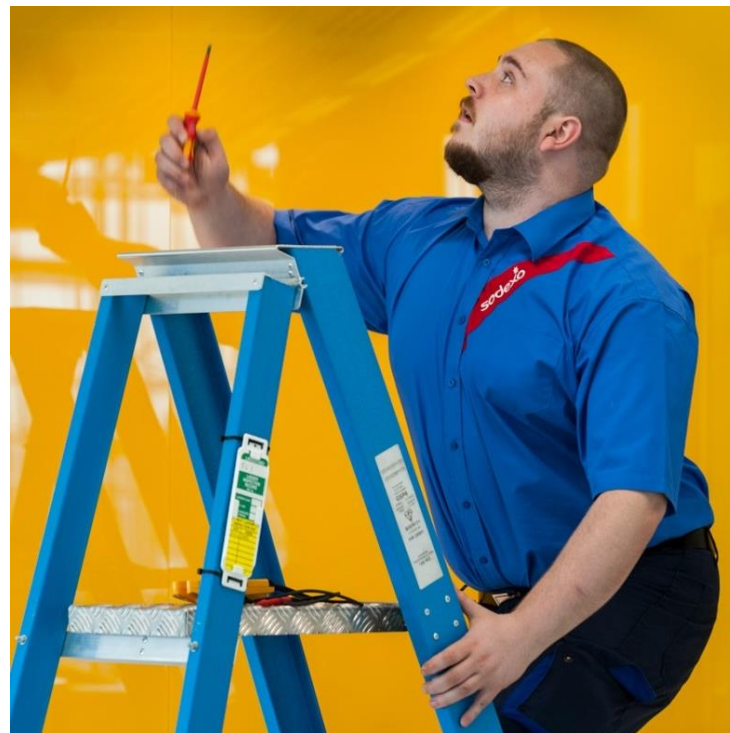
**Résultats annuels 2016-2017**                                      **16 novembre 2017**

**Chiffre d'Affaires T1 2017-2018**                                      **11 janvier 2018**

**Assemblée Générale 2018**    **23 janvier 2018**

Ces dates sont données à titre purement indicatif et sont susceptibles de modification sans notification d'aucune sorte.

Des mises à jour de ce calendrier sont effectuées régulièrement sur notre site : [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).



# SODEXO - DONNÉES CLÉS EXERCICE 2015-2016

## Annexe 5



20,2 Md€ de CA



425 000 collaborateurs



19<sup>e</sup> employeur mondial



75 millions de consommateurs chaque jour



80 pays



17,3 Md€ de capitalisation boursière  
(12 Avril 2017)

- Créé en 1966 par Pierre Bellon
- Principaux actionnaires au 31/08/2016 :
  - > Bellon S.A 39,6 % du capital (54,8 % des droits de vote exerçables)
  - > Investisseurs institutionnels internationaux 38,3 %



**ROBECOSAM**  
Sustainability Award  
Gold Class 2017

**FORTUNE**  
WORLD'S MOST  
ADMIRED  
COMPANIES  
2017

**DiversityInc**  
2016  
TOP  
50  
COMPANIES FOR  
DIVERSITY

MEMBER OF  
**Dow Jones**  
Sustainability Indices  
In Collaboration with RobecoSAM



Une notation financière solide, S&P : « **A-/A-1** »

# DÉFINITIONS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ALTERNATIFS

## Annexe 6

<b>Ratios financiers</b>		<b>S1 16-17</b>	<b>S1 15-16</b>
<b>Taux d'endettement net</b>	$\frac{\text{Endettement brut}^1 - \text{trésorerie opérationnelle}^2}{\text{Capitaux propres et intérêts minoritaires}}$	<b>34 %</b>	<b>26 %</b>
<b>Ratio d'endettement net</b>	$\frac{\text{Endettement brut}^1 - \text{trésorerie opérationnelle}^2}{\text{Résultat opérationnel avant dépréciations et amortissements (EBITDA)}^3}$	<b>0,9</b>	<b>0,6</b>
<b>Ratios financiers - réconciliation</b>		<b>S1 16-17</b>	<b>S1 15-16</b>
<b>1 Endettement brut</b>	Dettes financières non courantes	3 079	2 753
	+ dettes financières courantes hors découverts bancaires	685	51
	- instruments financiers dérivés à l'actif	(6)	(4)
		<b>3 758</b>	<b>2 800</b>
<b>2 Trésorerie opérationnelle</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 698	1 224
	+ actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses	862	689
	- découverts bancaires	(36)	(36)
		<b>2 524</b>	<b>1 877</b>
<b>3 Résultat opérationnel avant frais financiers, impôts, dépréciations et amortissement (EBITDA*)</b>	Résultat opérationnel (12 derniers mois)	1 060	1 144
	+ dépréciations et amortissements (12 derniers mois)	272	324
		<b>1 332</b>	<b>1 468</b>

# DÉFINITIONS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ALTERNATIFS

## Annexe 6

### Coûts exceptionnels

Les coûts exceptionnels représentent les coûts de la mise en œuvre du programme d'Adaptation et de Simplification (137 M€ au S1 16-17, 37 M€ au S1 15-16 et 108 M€ pour l'exercice 2015-2016).

### Croissance interne

La croissance interne correspond à l'augmentation du chiffre d'affaires d'une période donnée par rapport au chiffre d'affaires publié de la même période de l'exercice précédent, calculée au taux de change de l'exercice précédent et en excluant l'impact des acquisitions ou des cessions d'activités comme suit :

- Pour les activités acquises au cours de la période, le chiffre d'affaires sur la période depuis la date d'acquisition ;
- Pour les activités acquises au cours de l'exercice précédent, le chiffre d'affaires sur la période jusqu'à la date du 1<sup>er</sup> anniversaire de l'acquisition ;
- Pour les cessions d'activités de l'exercice précédent, le chiffre d'affaires sur la période comparative de l'exercice précédent jusqu'à la date de cession ;
- Pour les cessions d'activités au cours de l'exercice, le chiffre d'affaires sur la période commençant 12 mois avant la date de cession et allant jusqu'à la date de clôture de la période comparative de l'exercice précédent.

Pour les économies en situation d'hyperinflation l'ensemble des chiffres sont convertis au dernier taux de clôture pour les deux périodes.

De ce fait, pour les Services Avantages & Récompenses, toutes les données en bolivar vénézuélien pour les premiers semestres 16-17 et 15-16 ont été converties au taux de change de 1 USD = 700 VEF vs. 645 VEF pour l'exercice 2015-2016.

# DÉFINITIONS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ALTERNATIFS

## Annexe 6

### Éléments non récurrents

Les éléments non récurrents au titre S1 16-17 comprennent, dans le résultat opérationnel, les coûts exceptionnels liés au programme d'Adaptation et de Simplification pour 137 M€, et dans le résultat financier l'indemnité résultant du remboursement anticipé de la dette pour 11 M€, tous deux nets d'impôts (respectivement 92 M€ et 7 M€). Pour le S1 15-16, il s'agit des coûts exceptionnels de 37 M€ (24 M€ nets d'impôts) liés au programme d'Adaptation et de Simplification.

### Endettement net

Total des emprunts et dettes financières à la clôture de l'exercice diminués de la trésorerie opérationnelle.

### Liquidités générées par les opérations (LGO)

Cf. diapositive 19.

### Marge opérationnelle

Résultat opérationnel rapporté au chiffre d'affaires.

### Marge opérationnelle avant coûts exceptionnels

Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels rapporté au chiffre d'affaires.

### Marge opérationnelle à taux constant

Marge calculée en convertissant les chiffres du S1 16-17 aux taux de l'exercice 2015-2016, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation.

De ce fait, pour le Bolivar vénézuélien, toutes les données en VEF pour les premiers semestres 16-17 et 15-16 ont été converties au taux de change de 1 USD = 700 VEF vs. 645 VEF pour l'exercice 2015-2016.

# DÉFINITIONS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ALTERNATIFS

## Annexe 6

### Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels

Résultat opérationnel publié avant coûts exceptionnels (137 M€ au S1 16-17, 37 M€ au S1 15-16 et 108 M€ durant l'exercice 2015-2016).

### Résultat net avant éléments non récurrents

Résultat net publié avant éléments non récurrents net d'impôts (respectivement 92 M€ de coûts exceptionnels et 7 M€ d'indemnité pour remboursement anticipé au S1 16-17 et 24 M€ de coûts exceptionnels au S1 15-16).

### Variation hors effet de change

Variation hors effet de change calculée en convertissant les chiffres du S1 16-17 aux taux de l'exercice 2015-2016, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation. De ce fait, pour le Bolivar vénézuélien, toutes les données en VEF pour les premiers semestres 16-17 et 15-16 pour le calcul de la croissance interne ont été converties au taux de change de 1 USD = 700 VEF vs. 645 VEF pour l'exercice 2015-2016.

### Volume d'émission

Le volume d'émission est constitué du montant total des valeurs faciales des chèques, cartes et supports digitaux émis par le Groupe en faveur des bénéficiaires pour le compte de clients (activité Services Avantages & Récompenses).

**MERCI !**