

## Sodexo : un résultat net en forte hausse, objectifs à moyen terme confirmés

- **Chiffre d'affaires en hausse de +2,2 % et croissance interne<sup>1</sup> en hausse de +1,9 %**
  - Une croissance interne des Services sur Site de +1,7 %, ou +1,6 % hors impact positif de la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord qui compense la base de comparaison défavorable résultant de la Coupe du Monde de Rugby de l'exercice 2015-2016.
  - Bonne croissance des Services Avantages & Récompenses à +7,7 %.
- **Marge opérationnelle de 6,4%, en amélioration de +40 points de base hors effet de change et avant coûts exceptionnels<sup>1</sup>.**
- **Résultat net de +13,0 % avant éléments non récurrents<sup>1</sup> et hors effet de change.**
- **Dividende proposé<sup>2</sup> de 2,75 euros, soit une augmentation de +14,6 %.**
- **Objectifs pour l'exercice 2017-2018 : une croissance interne du chiffre d'affaires de +2 à +4 %, hors effet de la 53<sup>e</sup> semaine, et une marge d'exploitation stable à 6,5%, nouvel indicateur défini en page 27.**
- **Confirmation des objectifs à moyen terme.**

**Issy-les-Moulineaux, le 16 novembre 2017** - Sodexo (NYSE Euronext Paris FR 0000121220-OTC: SDXAY). Lors de la réunion du Conseil d'Administration tenue le 14 novembre 2017 et présidée par Sophie Bellon, le Conseil d'Administration a arrêté les comptes consolidés et sociaux. Michel Landel, Directeur Général de Sodexo, a présenté la performance du Groupe pour l'exercice clos le 31 août 2017.

<sup>1</sup> Comme défini dans la section Indicateurs Alternatifs de Performance pages 30 à 31.

<sup>2</sup> À proposer lors de l'Assemblée Générale annuelle du 23 janvier 2018.

## Performance financière pour l'exercice 2016-2017

(en millions d'euros)	Exercice 2016-2017 (clos le 31 août 2017)	Exercice 2015-2016 (clos le 31 août 2016)	Variation	Variation hors effet de change
Chiffre d'affaires	20 698	20 245	+2,2 %	+2,3 %
Croissance interne	+1,9 %	+2,5 %		
Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels	1 326	1 203	+10,2 %	+8,4 %
Marge opérationnelle avant coûts exceptionnels	6,4 %	5,9 %	+50 bps	+40 bps
Coûts exceptionnels	(137)	(108)		
<b>Résultat opérationnel (publié)</b>	<b>1 189</b>	<b>1 095</b>	+8,5 %	
Résultat financier	(105)	(111)		
Taux effectif d'impôt	31,7 %	33,7 %		
<b>Résultat net part du Groupe avant éléments non récurrents, net d'impôt</b>	<b>822</b>	<b>721</b>	<b>+14,0 %</b>	<b>+13,0 %</b>
Bénéfice net par action (en euros)	5,52	4,77	+15,7 %	
<b>Résultat net part du Groupe (publié)</b>	<b>723</b>	<b>637</b>	<b>+13,5 %</b>	<b>+12,2 %</b>
Bénéfice net par action (en euros)	4,85	4,21	+15,2 %	
Dividende par action proposé (en euros)	2,75 <sup>2</sup>	2,40	+14,6 %	
Liquidités générées par les opérations (LGO)	887	595	+49,1 %	
Taux d'endettement net <sup>1</sup> (%)	17 %	11 %		
Ratio d'endettement <sup>1</sup>	0,4	0,3		

### Commentant ces chiffres, Michel Landel, Directeur Général de Sodexo, a déclaré :

« Au cours de l'exercice 2016-2017, Sodexo a concrétisé ses objectifs en matière de résultat opérationnel, améliorant ainsi ses marges, générant des liquidités et augmentant son dividende, malgré une croissance du chiffre d'affaires plus faible que prévu. Le groupe a également renforcé significativement les investissements dans le développement commercial, la transformation digitale et la croissance externe, comme le montre l'acquisition récente de Centerplate aux Etats-Unis. Nous doublons ainsi la taille de nos activités Sports & Loisirs, notamment en Amérique du Nord. La croissance externe s'accélère et devrait atteindre au minimum 2,5 % pour l'exercice 2017-2018.

La France et le segment Energie & Ressources montrent des signes de reprise. Les économies en développement connaissent désormais une croissance de près de 10 %. Cependant, le développement net en Europe, et sur les segments Éducation et Santé en Amérique du Nord n'affiche pas la croissance attendue.

Le plan d'Adaptation et de Simplification permet de réaliser 220 millions d'euros d'économies annuelles sur l'exercice 2017-2018. Cela aidera à financer les investissements afin de stimuler la croissance future.

Nous poursuivons comme prévu l'adaptation de notre organisation. Nous concentrons nos efforts sur l'amélioration de la Qualité de Vie de ceux que nous servons et sur l'amélioration de la performance de nos clients. Pour l'exercice 2017-2018, nous sommes confiants dans notre capacité à atteindre une croissance interne de +2 % à +4 % hors impact de la 53<sup>e</sup> semaine, tout en maintenant le niveau de la marge d'exploitation. »

<sup>1</sup> Comme défini dans la section Indicateurs Alternatifs de Performance pages 30 à 31.

<sup>2</sup> À proposer lors de l'Assemblée Générale annuelle du 23 janvier 2018.

## Faits marquants

- Le chiffre d'affaires de l'exercice 2016-2017 s'élève à 20,7 milliards d'euros, en hausse de +2,2 % par rapport à l'exercice 2015-2016, ce qui représente une croissance interne de +1,9 %.
- La croissance interne de l'activité **Services sur Site** ressort à +1,7 %, et reflète :
  - Deux facteurs se compensant, l'effet négatif de -0,6 % induit par la Coupe du Monde de Rugby lors du précédent exercice et l'impact positif de +0,7 % de la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord.
  - Le retour à la croissance du segment Energie & Ressources à partir du troisième trimestre, après deux années de baisse, soutenu par un fort dynamisme commercial et de nouvelles signatures même si les ventes sur sites existants continuent de baisser, particulièrement en Mer du Nord.
  - La forte croissance de tous les segments dans les économies en développement,
  - Une reprise de la croissance au quatrième trimestre en France,
  - Un développement net plus faible que prévu dans les segments Éducation et Santé, notamment en Amérique du Nord
- Le chiffre d'affaires de l'activité **Services Avantages & Récompenses** est en hausse de +16,0 %. L'effet de change contribue pour +3,3% à cette progression, soutenue en particulier par le redressement du real brésilien, et les acquisitions d'*Inspirus*, *Xpenditure* et *iAlbatros* pour +5,0 %. La croissance interne du chiffre d'affaires atteint +7,7 %, pour une croissance du volume d'émission<sup>1</sup> de +6,1 %. L'Europe, l'Asie et les États-Unis ont généré une croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires, notamment grâce aux activités *Incentive & Recognition*. En Amérique latine, la croissance interne du chiffre d'affaires est plus limitée, à +3,2 %, impactée par les fortes pressions concurrentielles et la baisse progressive des taux d'intérêts au second semestre au Brésil. Le reste de la région continue de croître de manière significative.
- **Le résultat opérationnel avant coûts exceptionnels** s'élève à 1 326 millions d'euros, en hausse de +8,4 % hors effet de change, grâce aux nombreux projets mis en œuvre dans le cadre du plan d'Adaptation et de Simplification. Le plan a permis de réaliser des économies de 150 millions d'euros sur l'ensemble de l'exercice, contre 32 millions d'euros au cours de l'exercice 2015-2016. Comme prévu, 220 millions d'euros d'économies annuelles devraient être réalisées en 2017-2018.
- La **marge opérationnelle** avant coûts exceptionnels atteint 6,4%, en hausse de **+40 points de base** hors impact de change.
- Les coûts exceptionnels liés aux mesures d'adaptation et de simplification n'ont pas changé depuis le premier semestre et ont atteint 137 millions d'euros sur l'année, portant le coût total du programme à 245 millions d'euros.
- **Le résultat net avant éléments non récurrents** (net d'impôts) s'établit à 822 millions d'euros, en **hausse de +13,0 %** hors effet de change. Le bénéfice net par action de base avant éléments non récurrents s'élève à 5,52 euros, en hausse de +15,7 %, en raison d'une baisse du nombre d'actions liée au programme de rachat d'actions. Après déduction des coûts exceptionnels et des indemnités résultant du remboursement anticipé de la dette, nets d'impôts, le résultat net publié s'élève à 723 millions d'euros, en hausse de +13,5 %.
- Le niveau de **liquidités générées par les opérations (LGO)** est solide à 887 millions d'euros. Ces liquidités ont permis de réaliser des investissements d'un montant de 308 millions d'euros, le versement de dividendes de 359 millions d'euros et des acquisitions<sup>2</sup> pour 306 millions d'euros. Après prise en compte du nouveau programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros, l'endettement net augmente de 204 millions d'euros à 611 millions d'euros. La situation financière du Groupe reste solide avec un taux d'endettement de 17 % et un ratio d'endettement net de 0,4, bien en deçà des objectifs.

<sup>1</sup> Comme défini dans la section Indicateurs Alternatifs de Performance pages 30 à 31.

<sup>2</sup> 268m€ d'acquisitions nettes +38M€ d'investissements financiers nets, incluant Sodexo Ventures

- Après plusieurs années de relative inactivité, les **acquisitions** se sont accélérées au cours de l'exercice avec l'acquisition de nombreuses sociétés afin d'enrichir notre offre, de nous positionner stratégiquement dans le domaine de la Mobilité, de renforcer notre expertise technique dans certaines régions ou domaines, et de consolider nos positions dans certains marchés. Plusieurs activités considérées comme non stratégiques ont également été vendues. En conséquence, les dépenses nettes ont atteint 268 millions d'euros en 2016-2017. Les investissements financiers nets se sont élevés à 38 millions d'euros et incluent les investissements de Sodexo Ventures. Le total des investissements nets s'élève ainsi à 306 millions d'euros.

Depuis la fin de l'exercice, d'autres acquisitions ont été conclues pour un montant d'environ 650 millions d'euros : *Kim Yew* enrichira l'expertise technique du Groupe à Singapour. *Morris Corporation* renforcera la présence du Groupe dans les Bases-vie pour l'industrie minière en Australie. Enfin, *Centerplate*, avec un chiffre d'affaires annuel de 998 millions de dollars américains, nous permettra de doubler la présence du Groupe sur le segment Sports & Loisirs, notamment sur le marché américain. Cette entreprise spécialisée dans les services de restauration et d'accueil au cœur d'installations sportives, de centres de congrès et de lieux de divertissement en Amérique du Nord et en Europe devrait contribuer légèrement au bénéfice de Sodexo dès l'exercice 2017-2018.

- L'engagement de Sodexo en matière de **Responsabilité d'Entreprise** demeure reconnu au sein de la communauté des investisseurs. Sodexo a pour la 10<sup>e</sup> année consécutive été classé meilleur acteur de son secteur dans le « **Sustainability Yearbook** » **2017 de RobecoSAM**. Pour la 13<sup>e</sup> année consécutive, Sodexo est également la société la mieux notée de son secteur au sein du **Dow Jones Sustainability Index** (DJSI) en matière de performances économique, sociale et environnementale. Nouveau signe de reconnaissance : les indices FTSE ont, pour la première fois, intégré Sodexo dans l'indice **FTSE4Good**.

## Perspectives

Pour l'exercice 2017-2018, la croissance du Groupe devrait s'accélérer et s'amplifier grâce à la croissance externe qui représentera, avec les opérations à date, environ 2,5%. Les tendances redeviennent positives en France et sur le segment Energies & Ressources. Les économies en développement devraient également connaître une forte croissance dans tous les segments. En revanche, la croissance restera modeste en Education et en Santé en Amérique du Nord. Enfin, la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord représentera un effet de base comparable à combler.

Le plan d'Adaptation et de Simplification permettra de réaliser l'objectif fixé de 220 millions d'euros d'économies lors de l'exercice 2017-2018, et de libérer des ressources pour investir dans la croissance du Groupe.

La structure financière du Groupe reste solide et offre la possibilité de continuer à rechercher d'autres opportunités d'acquisition au cours de l'année.

Le Groupe est confiant dans sa capacité à réaliser les objectifs suivants pour l'exercice 2017-2018 :

- **Croissance interne du chiffre d'affaires comprise entre +2 % et +4 %, hors impact de la 53<sup>e</sup> semaine ;**
- **Maintien de la marge d'exploitation<sup>1</sup> à 6,5%.**

Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif confirment les **objectifs suivants à moyen terme** :

- **une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires, hors effet de change, comprise entre 4 % et 7 % ;**
- **une progression annuelle moyenne du résultat d'exploitation<sup>1</sup>, hors effet de change, comprise entre 8 % et 10 %.**

## Conférence téléphonique

**Sodexo tiendra aujourd'hui une conférence téléphonique (en anglais) à 9h00 (heure française), 8h00 (heure anglaise)**, afin de commenter les résultats de l'exercice 2016-2017. Pour se connecter : composer le +44 20 3427 1910 depuis le Royaume-Uni ou le +33 1 76 77 22 22 depuis la France, suivi du code **788 27 99**.

Le **communiqué de presse, la présentation et le webcast différé de la conférence seront disponibles sur le site Internet du Groupe [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)** dans les rubriques « Dernières actualités » et « Finance - Résultats financiers ».

## Prochains rendez-vous de communication financière

Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2017-2018	Le 11 janvier 2018
Assemblée Générale	Le 23 janvier 2018
Date de détachement (ex-date)	Le 1 février 2018
Date d'arrêté des positions après dénouement (record date)	Le 2 février 2018
Date de paiement du dividende	Le 5 février 2018
Résultats semestriels 2017-2018	Le 12 avril 2018
Chiffre d'affaires à neuf mois 2017-2018	Le 5 juillet 2018
Résultats annuels 2017-2018	Le 8 novembre 2018
Assemblée Générale 2019	Le 22 janvier 2019

<sup>1</sup> *Nouvel indicateur expliqué sur la page 27*

## À propos de Sodexo

Créé en 1966 à Marseille par Pierre Bellon, Sodexo est le leader mondial des services de Qualité de Vie, facteur essentiel de performance des individus et des organisations. Présent dans 80 pays, Sodexo sert chaque jour 100 millions de consommateurs avec une offre unique de Services sur Site, de Services Avantages et Récompenses et de Services aux Particuliers et à Domicile. Avec plus de 100 métiers, Sodexo propose à ses clients une offre intégrée de services, fruit de 50 ans d'expérience : de la restauration à l'accueil, la propreté, l'entretien et la maintenance technique des matériels et installations, des services et programmes stimulant l'engagement des collaborateurs aux solutions simplifiant et optimisant la gestion des déplacements et frais professionnels, jusqu'aux services d'aide à domicile, de crèches et de conciergerie. La réussite et la performance de Sodexo reposent sur son indépendance, son modèle économique durable, ainsi que sa capacité à assurer le développement et l'engagement de ses 427 000 collaborateurs à travers le monde.

Sodexo est membre des indices CAC 40 et DJSI.

### Chiffres clés (au 31 août 2017)

**20,7 milliards** d'euros de chiffre d'affaires consolidé

**427 000** collaborateurs

**19<sup>e</sup>** employeur mondial

**80** pays

**100 millions** de consommateurs chaque jour

**16 milliards** d'euros de capitalisation boursière (au 15 novembre 2017)

### Avertissement :

Ce communiqué contient des informations pouvant être réputées informations prévisionnelles, telles que les 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. Le lecteur ne devra pas accorder une confiance trop importante à ces informations.

## Contacts

Analystes et Investisseurs	Médias
<b>Virginia JEANSON</b> Tél : +33 1 57 75 80 56 <a href="mailto:virginia.jeanson@sodexo.com">virginia.jeanson@sodexo.com</a>	<b>Laura SCHALK</b> Tél. : +33 1 57 75 85 69 <a href="mailto:laura.schalk@sodexo.com">laura.schalk@sodexo.com</a>

# **RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2017**

Exercice clos le 31 août 2017

# RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2016-2017

## FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2016-2017

### Une performance solide malgré une croissance du chiffre d'affaires modérée

Au cours de l'exercice 2016-2017, la croissance interne<sup>(1)</sup> du chiffre d'affaires atteint +1,9 %, à 20,7 milliards d'euros. La croissance interne des Services sur Site s'élève à +1,7 %. La base de comparaison défavorable au premier trimestre, liée à la Coupe du Monde de Rugby en septembre 2015, a été compensée par la contribution de la 53<sup>e</sup> semaine d'activité en Amérique du Nord au quatrième trimestre de cet exercice. En excluant ces deux impacts, la croissance interne des Services sur Site de +1,6 % reflète un environnement contrasté. D'une part, la croissance de près de 10% enregistrée dans les économies en développement résulte de la contribution significative des nouveaux contrats et de solides ventes sur sites existants. D'autre part, le segment Énergie et Ressources, qui a été impacté par le net ralentissement de l'activité des secteurs minier et pétrolier a renoué avec la croissance à partir du troisième trimestre de l'exercice. Les activités en France ont également fait face à un environnement complexe pendant la majeure partie de l'année, même si la tendance s'est améliorée au quatrième trimestre. La fidélisation et le développement dans les segments Éducation et Santé, en particulier en Amérique du Nord, ont été plus faibles que prévu. Enfin, les Services Avantages & Récompenses ont réalisé une nouvelle année de croissance solide, à +7,7 %, avec une croissance à deux chiffres en Europe, Asie, Etats-Unis.

Le résultat opérationnel hors effets de change et avant coûts exceptionnels<sup>1</sup> ressort en progression de +8,4 %, en ligne avec l'objectif fixé au début de l'exercice d'une hausse comprise entre 8 et 9 %. La marge opérationnelle avant coûts exceptionnels s'établit à 6,4 %, en hausse de +40 points de base, hors effets de change. Le plan d'Adaptation et de Simplification, lancé au début de l'exercice 2015-2016, a permis de réaliser des économies annuelles de 150 millions d'euros sur l'exercice 2016-2017, contre 32 millions d'euros à la fin de l'exercice 2015-2016. Des charges exceptionnelles de 137 millions d'euros ont été enregistrées au cours de l'exercice 2016-2017. Les frais financiers nets et le taux effectif d'impôt ont tous deux reculé. Ainsi, le résultat net part du Groupe augmente de +13,5 % et le résultat net part du Groupe avant éléments non récurrents<sup>1</sup> et hors variations de change, de +13,0 %.

<sup>1</sup> Voir la définition des Indicateurs Alternatifs de Performance page 30 à 31

Confiant dans les perspectives du Groupe et conformément à la politique d'augmentation régulière du dividende et de taux de distribution du résultat avant éléments non récurrents de l'ordre de 50 %, le Conseil d'Administration a décidé de proposer un dividende de 2,75 euros par action, en hausse de +14,6 %, ce qui représente un taux de distribution de 50 %, sur le résultat net récurrent.

Les liquidités générées par les opérations<sup>1</sup> pour l'exercice 2016-2017 atteignent 887 millions d'euros, en hausse de +49 % par rapport à l'exercice précédent qui avait été impacté négativement par des investissements opérationnels élevés et une augmentation du besoin en fonds de roulement liée à la mobilisation du contrat Rio Tinto et à l'impact de la Coupe du Monde de Rugby. Après un programme de rachat d'actions supplémentaire de 300 millions d'euros et un investissement en acquisitions de 306 millions d'euros, nets des cessions, la dette nette<sup>1</sup> a légèrement augmenté et s'élève à 611 millions d'euros. Le bilan reste solide avec un taux d'endettement net<sup>1</sup> de 17 % et un ratio d'endettement net<sup>1</sup> de 0,4.

## Forte accélération du rythme des fusions-acquisitions

Au cours de l'exercice 2016-2017, Sodexo a accéléré son rythme d'acquisition avec un investissement total de plus de 306 millions d'euros net des cessions des activités non stratégiques telles que *Vivabox* aux États-Unis. Depuis la fin de l'exercice, cette dynamique s'est poursuivie avec la signature de plusieurs acquisitions importantes pour un montant engagé de 650 millions d'euros.

1. Le Groupe a **enrichi son offre** avec l'acquisition de :
  - *Inspirus*, société américaine spécialisée dans l'*Incentive & Recognition*, pour compléter les activités britanniques acquises il y a plusieurs années.
  - *PSL* au Royaume-Uni, leader dans l'approvisionnement en produits frais, principalement pour le secteur de l'hôtellerie, qui améliorera les capacités d'achat du Groupe.
  - *Peyton and Byrne* et *Good Eating Company*, des services de restauration haut de gamme pour renforcer l'offre du Groupe à Londres et plus généralement à destination des clients urbains.
2. Plusieurs **actions stratégiques** ont également été menées :
  - Les Services Avantages & Récompenses ont pris position sur le segment stratégique des services de Mobilité avec l'acquisition d'*iAlbatros*, une plateforme numérique spécialiste de la réservation de voyages, et de *Xpenditure*, solution de gestion dématérialisée des frais professionnels. Ces deux plateformes sont actuellement en cours de rapprochement afin d'offrir aux entreprises clientes une solution intégrée permettant d'augmenter leur efficacité et d'améliorer la qualité de vie de leurs employés.
3. **L'expertise** et la capacité technique ont également été renforcées avec les acquisitions de *Tadal* en Israël, d'une prise de participation minoritaire dans *Mentor* (calibrage d'instruments pour les laboratoires pharmaceutiques) sur le continent nord-américain, et plus récemment, de *Kim Yew* à Singapour.
4. Enfin, le Groupe a **consolidé ses positions** en rachetant des parts des actionnaires minoritaires de *Doyon* en Alaska et de *FAW* en Chine, et en renforçant sa présence dans les soins à domicile aux seniors, avec *Prestige Nursing+Care* au Royaume-Uni, et dans le secteur minier avec *Morris* en Australie.

<sup>1</sup> Voir la définition des Indicateurs Alternatifs de Performance

## Nouvelles opportunités commerciales et fidélisation

Durant l'exercice 2016-2017, le taux de fidélisation des clients a progressé de 40 points de base, à 93,5 %. Cette progression reflète plusieurs tendances : une amélioration de l'activité en France, dans le segment Énergie & Ressources, et plus généralement dans le segment Entreprises & Administrations. D'autre part, la fidélisation a été impactée dans les activités Santé et Éducation, en raison du retrait du Groupe de contrats peu rentables, en particulier en Amérique du Nord. Des difficultés ont également été constatées au Royaume-Uni, les conditions de prix imposées dans le cadre de renouvellements de contrats dans le secteur public étant parfois insoutenables.

Le taux de développement ressort à 6,5 %, en baisse de +70 points. Pour rappel, le contrat majeur signé avec Rio Tinto représentait 80 points de base à lui seul lors de l'exercice précédent. Les opportunités commerciales significatives dans tous les segments des économies en développement ont été atténuées par le faible développement dans les Universités et les Hôpitaux en Amérique du Nord, et de manière plus générale en Europe.

Hors effet de la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord, la croissance sur sites existants est de +1,5 %. L'inflation n'a jamais été aussi basse et la croissance sur sites existants est restée négative dans le secteur Énergie & Ressources, mais les extensions de contrats avec de nouveaux services de *facilities management* ont continué à stimuler la croissance dans la plupart des segments en particulier dans les Ecoles en Amérique du Nord et dans les Services aux Entreprises partout, sauf en Europe.

### **Des clients en quête de productivité et d'une présence internationale dans le segment Énergie & Ressources :**

La crise qui touche le segment Énergie & Ressources a incité les clients à prendre conscience des avantages liés à une réduction du nombre de fournisseurs au niveau mondial, y compris leurs prestataires de services. En conséquence, plusieurs nouveaux contrats et extensions de contrat ont été signés au sein de ce segment avec *Compañía Minera Lomas Bayas* et *Doña Inés de Collahuasi* au Chili, *Rio Tinto Aluminium* en Australie, et *Van Oord* au niveau mondial.

**De nouvelles extensions de contrat dans les *facilities management* pour les clients existants :** à noter le renouvellement et/ou l'extension de plusieurs contrats comme *Johnson & Johnson* pour environ 250 sites dans 42 pays, *Nokia* pour 600 sites dans 115 pays, *Colgate* dans 8 pays, et l'*Université de Bicocca* en Italie.

**Stimuler la croissance des segments dans les pays en développement :** plusieurs contrats hospitaliers ont été signés au Brésil et en Asie, où le transfert de savoir-faire a permis à Sodexo de bénéficier d'un fort avantage compétitif. Ces signatures concernent entre autres le *Makati Medical Center* aux Philippines, le *Manipal Hospital* à Goa en Inde, ou le *Bangkok Phuket Hospital* en Thaïlande.

**Des succès significatifs en service de restauration :** Sodexo a remporté plusieurs contrats uniquement liés à la restauration grâce à son approche innovante et à sa forte orientation en faveur d'une alimentation saine et d'une grande variété de choix, auprès de clients tels que *Total* en France, *Google* en Inde, *Citadel University* aux Etats-Unis, *Clifton College* au Royaume-Uni et *Renault* au Maroc.

En **Services Avantages & Récompenses**, plusieurs contrats significatifs ont été gagnés dans le monde pour *Nestlé* aux Philippines, *Pague Menos* au Brésil, *STIP-MIVB* en Belgique, et le renouvellement de notre contrat avec *JUNAEB* (Organisation nationale d'aides sociales et de bourses) pour servir 300 000 étudiants au Chili.

## En 2017, Sodexo renouvelle son programme *Better Tomorrow 2025* et continue à être reconnu pour sa contribution à un monde meilleur

En mai, le Groupe a relancé sa feuille de route *Better Tomorrow 2025* afin de renouveler et revitaliser ses engagements et actions en matière de responsabilité d'entreprise. Cette approche s'appuie non seulement sur les différents rôles qu'elle assume en tant que grande organisation mondiale, mais aussi sur les différents impacts de ses actions dans le monde.

Au sein de la communauté des investisseurs, Sodexo a pour la 10<sup>e</sup> année consécutive été classé meilleur acteur de son secteur dans le « *Sustainability Yearbook* » 2017 de RobecoSAM. Pour la 13<sup>e</sup> année consécutive, Sodexo est également la société la mieux notée de son secteur au sein du *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) en matière de performances économique, sociale et environnementale. Nouveau signe de reconnaissance : les indices FTSE ont, pour la première fois, intégré Sodexo dans l'indice *FTSE4Good*.

De manière plus générale, pour la 7<sup>e</sup> année consécutive, Sodexo fait partie du classement FORTUNE des entreprises les plus admirées au monde, et figure ainsi cette année dans la liste 2017 du classement FORTUNE des entreprises qui changent le monde.

La promotion de la mixité hommes-femmes reste pour Sodexo une priorité : le Groupe a renforcé son engagement cette année en signant les Principes d'Autonomisation des Femmes des Nations Unies (WEFs) dans 24 pays où Sodexo est présent. Sodexo démontre ainsi son engagement à donner aux femmes les moyens de réussir pour un avenir meilleur, au travail et dans la communauté.

## Recherche & Leadership sur la Qualité de vie

En tant que leader des services de Qualité de Vie, Sodexo explore les frontières de la recherche sur le lien entre Qualité de Vie et performance dans un environnement de travail en mutation rapide.

- En octobre 2017, **Sodexo a organisé à Londres la deuxième édition de sa Conférence sur la Qualité de Vie**, réunissant des clients, des dirigeants d'entreprises, d'universités, d'ONG, d'hôpitaux, des représentants de gouvernements et de collectivités de plus de 30 pays pour explorer l'avenir de la Qualité de Vie. Cette seconde édition s'inscrit dans la continuité de la conférence inaugurale organisée en 2015 par Sodexo à New York. Des influenceurs et des acteurs du changement venant de tous les continents, de toutes les générations et de tous les horizons se sont réunis pour débattre des enjeux liés à la construction d'un avenir plus épanouissant, plus durable et plus prospère pour tous. L'*empowerment*, l'authenticité, le mentorat et la collaboration sont apparus comme des thèmes clés au cours des discussions, alors que l'innovation a occupé une place centrale, avec « Discovery », l'espace d'exposition immersif et interactif.
- **En collaboration avec l'université d'Ottawa, Sodexo a publié une étude visant à analyser l'impact qu'ont les cinq sens sur la qualité de vie des seniors** : l'équipe de recherche a présenté des stratégies pour créer des environnements « sensibles au sens » qui amélioreront la prise en charge des soins aux personnes âgées. L'équipe a également développé un outil d'audit pour aider les établissements de soins de longue durée à évaluer et améliorer leur niveau de sensibilité sensorielle.
- **Sodexo a décodé la génération Z dans le cadre de sa première enquête mondiale sur le mode de vie des étudiants**, dans laquelle 4 000 étudiants sur trois continents et dans six pays (Chine, Espagne, États-Unis, Inde, Italie, Royaume-Uni) ont exprimé leur opinion sur la façon d'améliorer leur qualité de vie tout au long de leur parcours universitaire. Ce rapport vise à mieux comprendre les besoins des étudiants du monde entier et à aider les universités à proposer de nouvelles prestations,

des conditions de logement optimisées et de nouveaux espaces afin de réduire le stress lié à leurs études, à leurs finances et à leurs perspectives de carrière.

- Le Groupe a publié **son premier Rapport Mondial sur les Tendances au travail** (*Global Workplace Trends*), étude présentant en détail les évolutions structurantes qui impactent les salariés comme leurs employeurs à travers le monde. En tant qu'employeur mondial de premier plan et fournisseur de Services de Qualité de Vie auprès de 10 000 entreprises, Sodexo est particulièrement bien placé pour observer et analyser les évolutions qui définiront l'environnement de travail de demain.

En janvier 2017, **en partenariat avec l'université de Harvard**, Sodexo a remporté **une subvention pour quatre ans visant à étudier le lien entre conditions de travail, santé et sécurité** pour les équipes en contact avec le public. Sodexo envisage d'exploiter les conclusions de ces recherches afin de formuler des recommandations pour favoriser une meilleure qualité de vie pour ses collaborateurs, ainsi que pour des salariés dans l'ensemble du secteur des services.

## Réorganisation des Services sur Site et nouvelle information sectorielle

La réorganisation des Services sur Site de Sodexo permet au Groupe d'améliorer sa compétitivité, de s'adapter toujours plus rapidement aux besoins en constante évolution de ses clients et d'offrir le meilleur de Sodexo partout dans le monde, aussi bien pour sa clientèle locale que pour ses grands clients internationaux.

Aujourd'hui, les clients recherchent des partenaires qui ont une compréhension approfondie de leurs activités, qui sont de véritables experts dans leurs domaines, capables de leur apporter des solutions simples et innovantes pour améliorer leur productivité. Une harmonisation des comportements des clients et des consommateurs est à l'œuvre au niveau mondial : les clients internationaux cherchent à mettre à profit leur taille en réalisant des économies d'échelle, tandis que les clients locaux mutualisent également leurs prestations. De fait, on assiste à une mondialisation rapide des normes au sein de chacun des secteurs d'activité de nos clients. Au niveau local comme national, les pouvoirs publics sont à la recherche des experts mondiaux afin d'opérer leurs services de manière innovante.

Sodexo réinvente sans cesse son modèle économique pour délivrer sa promesse d'améliorer la Qualité de Vie de ses consommateurs.

Sodexo a acquis une grande expertise et une connaissance approfondie de ses marchés, aussi bien par segment que par sous-segment, ce qui lui a permis de tisser des liens étroits avec ses clients.

Afin de saisir un potentiel de marché estimé à 700 milliards d'euros, d'accélérer sa croissance, de renforcer son positionnement concurrentiel de manière durable et de consolider sa place de leader mondial des services de Qualité de Vie, Sodexo capitalise sur sa présence mondiale pour :

- offrir une prestation à forte valeur ajoutée à ses clients et consommateurs ;
- tirer parti de la taille du Groupe et de son expertise pour délivrer en permanence les meilleurs services.

À cette fin, le Groupe s'est progressivement adapté en structurant son activité Services sur Site par segments mondiaux de clientèle, dans l'optique de mieux accompagner et servir ses clients où qu'ils soient, aussi bien au niveau local qu'international, et en mettant en place des fonctions mondiales destinées à optimiser et à standardiser les processus liés à ses offres produits et à ses activités fonctionnelles.



Le Groupe a ainsi modifié l'information sectorielle pour refléter pleinement la nouvelle organisation de l'activité Services sur Site par segments mondiaux de clientèle, mise en œuvre depuis septembre 2015. De ce fait, depuis l'exercice 2016-2017, les chiffres d'affaires et les résultats sont publiés par segments mondiaux de clientèle et non plus par zones géographiques.

## Michel Landel annonce sa retraite, Denis Machuel nommé Directeur Général à compter de janvier 2018

En mai 2017, Michel Landel a annoncé son intention de prendre sa retraite à l'issue de la prochaine Assemblée Générale annuelle du 23 janvier 2018. Afin d'assurer une transition progressive, Denis Machuel a été nommé Directeur Général Adjoint de Sodexo à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2017. Michel Landel reste pleinement responsable de la stratégie et de la direction de Sodexo au cours de la période précédant le 23 janvier 2018. Michel Landel continuera à siéger au Conseil d'Administration jusqu'au terme de son mandat, en janvier 2020.

# PERFORMANCE DE L'EXERCICE 2016-2017

## Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 août		Variation	Variation à taux de change constant
	2017	2016		
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>20 698</b>	<b>20 245</b>	<b>+2,2 %</b>	<b>+2,3 %</b>
Croissance interne	1,9 %	2,5 %		
<b>Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels</b>	<b>1 326</b>	<b>1 203</b>	<b>+10,2 %</b>	<b>+8,4 %</b>
Marge opérationnelle avant <b>coûts exceptionnels</b>	6,4 %	5,9 %	+50 bps	<b>+40 bps</b>
<b>Coûts exceptionnels</b>	(137)	(108)		
<b>Résultat opérationnel (publié)</b>	<b>1 189</b>	<b>1 095</b>		
Produits financiers	31	34		
Charges financières	(136)	(145)		
<b>Résultat financier</b>	<b>(105)</b>	<b>(111)</b>		
Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence	4	7		
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 088</b>	<b>991</b>	<b>+9,8 %</b>	<b>+8,3 %</b>
Impôt sur les résultats	(343)	(330)		
<i>Taux effectif d'impôt</i>	31,7 %	33,7 %		
<b>Résultat consolidé</b>	<b>745</b>	<b>661</b>		
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	22	24		
<b>RESULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>723</b>	<b>637</b>	<b>+13,5 %</b>	<b>+12,2 %</b>
<b>Bénéfices par action de base (en euros)</b>	<b>4,85</b>	<b>4,21</b>	<b>+15,2 %</b>	<b>+13,9 %</b>
<b>RESULTAT GROUPE, AVANT ELEMENTS NON RECURRENTS, NET D'IMPOT</b>	<b>822</b>	<b>721</b>	<b>+14,0 %</b>	<b>+13,0 %</b>
<b>Bénéfices avant éléments non récurrents, net d'impôt par action de base (en euros)</b>	<b>5,52</b>	<b>4,77</b>	<b>+15,7 %</b>	<b>+14,7 %</b>
<b>Dividende par action (en euros)</b>	<b>2,75<sup>(1)</sup></b>	<b>2,40</b>	<b>+14,6 %</b>	

<sup>1</sup> Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018.

## Variation de change

Sodexo exerçant ses activités dans 80 pays, la proportion des devises les plus significatives dans le chiffre d'affaires et dans le résultat opérationnel est la suivante :

	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels
Dollars US	42 %	47 %
Euros	25 %	14 %
Livre sterling	8 %	5 %
Real brésilien	5 %	18 %

Il convient de préciser que ces fluctuations monétaires n'entraînent pas de risques opérationnels dans la mesure où les chiffres d'affaires et les coûts des filiales sont libellés dans les mêmes devises.

La variation de change est déterminée en appliquant les taux de change moyens de l'exercice précédent aux montants de l'exercice en cours, à l'exception du bolivar vénézuélien pour l'activité Services Avantages & Récompenses.

En ce qui concerne le bolivar vénézuélien, le Groupe considère que la meilleure estimation du taux de change auquel les fonds provenant de ses activités au Venezuela pourraient être rapatriés est le taux DICOM. Le taux de change utilisé pour l'exercice clos le 31 août 2017 est de 1 USD = 3 250 VEF (soit 1 euro = 3 843 VEF) par rapport au taux de 1 USD = 645 VEF utilisé pour l'exercice 2015-2016. Les impacts de cette dépréciation ne sont pas significatifs à l'échelle du Groupe car ses activités au Venezuela représentent désormais un part négligeable de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel consolidés.

Impact des taux de change	Variation par rapport à l'euro (en %, taux moyen)	Variation par rapport à l'euro (en %, taux de clôture)	Impact (en millions d'euros)		
			Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels	Résultat net
Euro/Dollars	+0,7 %	-5,9 %	57	4	2
Euro/Real brésilien	+15,4 %	-3,7 %	146	32	18
Euro/Livre sterling	-11,5 %	-7,8 %	(223)	(9)	(10)

Au cours de l'exercice 2016-2017, le taux moyen du dollar américain par rapport à l'euro est stable comparé à l'exercice précédent. Cependant, le dollar a faibli en fin d'année, engendrant une baisse du taux de clôture de -5,9 % en fin d'année par rapport à l'exercice précédent. Le real brésilien est resté relativement stable au cours de l'exercice 2016-2017, après s'être fortement redressé à la fin de l'exercice 2015-2016, entraînant une hausse de +15,4 % de la moyenne pour l'année. La livre sterling a continué de s'affaiblir tout au long de l'année, les taux moyens et de fin d'année étant nettement inférieurs aux taux de l'exercice précédent.

## Chiffre d'affaires

Pour l'exercice 2016-2017, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 20,7 milliards d'euros, en hausse de +2,2 %. La croissance interne du chiffre d'affaires ressort à +1,9 %. Les variations de change ont eu un effet négatif. La contribution des acquisitions nettes des cessions de filiales s'élève à +0,4 %.

L'année a été marquée par deux facteurs significatifs. Au premier trimestre, le Groupe a dû faire face à une base de comparaison défavorable en raison de la Coupe du Monde de Rugby de septembre 2015 qui a généré un impact négatif de -0,6 % pour l'exercice 2016-2017, concentré dans le segment Entreprises & Administrations en Europe. Il est plus que compensé, au quatrième trimestre, par l'impact positif de +0,7 % de la 53<sup>e</sup> semaine dans l'ensemble des segments en Amérique du Nord. L'ajustement de la 53<sup>e</sup> semaine est lié au passage d'une comptabilité hebdomadaire à une comptabilité mensuelle à compter de septembre 2017. La comptabilité hebdomadaire a pour conséquence la perte d'un ou deux jours par an, selon qu'il s'agisse d'une année bissextile ou non. Ces jours perdus sont généralement récupérés dans les comptes en une seule fois tous les 5 à 6 ans. Pour l'exercice 2016-2017, cet effet 53<sup>e</sup> semaine est l'équivalent de six jours ouvrés de plus. La 53<sup>e</sup> semaine n'a pas d'impact sur les marges.

### Chiffre d'affaires par activité

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2016-2017	Exercice 2015-2016	Croissance interne	Variation totale
Entreprises & Administrations	10 551	10 433	+1,3 %	+1,1 %
Santé & Seniors	5 007	4 868	+2,5 %	+2,9 %
Éducation	4 239	4 169	+1,6 %	+1,7 %
<b>Total Services sur Site</b>	<b>19 797</b>	<b>19 470</b>	<b>+1,7 %</b>	<b>+1,7 %</b>
<b>Services Avantages &amp; Récompenses</b>	<b>905</b>	<b>780</b>	<b>+7,7 %</b>	<b>+16,0 %</b>
Élimination du chiffre d'affaires interne	(4)	(5)		
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>20 698</b>	<b>20 245</b>	<b>+1,9 %</b>	<b>+2,2 %</b>

## Services sur Site

La croissance interne du chiffre d'affaires des Services sur Site ressort à +1,7 %, et reflète :

- deux facteurs se compensant, l'effet négatif de -0,6 % induit par la Coupe du Monde de Rugby lors du précédent exercice et l'impact positif de +0,7 % de la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord,
- un retour à la croissance du segment Énergie & Ressources à partir du troisième trimestre, après deux années de baisse, soutenu par un fort dynamisme commercial qui a conduit à de nouvelles signatures même si les ventes sur sites existants continuent de baisser, particulièrement en Mer du Nord.
- la forte croissance de tous les segments dans les économies en développement,
- une reprise de la croissance au quatrième trimestre en France,
- un développement net plus faible que prévu dans les segments Éducation et Santé & Seniors, notamment en Amérique du Nord.

La croissance interne de +1,7 % des Services sur Site reflète une forte croissance des services de *facilities management*, à +5,5 %. Par ailleurs, les services de restauration restent stables, reflétant la base de comparaison défavorable en raison de la Coupe du Monde de Rugby et les faibles ventes dans le segment Universités, qui sont essentiellement des services de restauration. Les services hors restauration représentent désormais 31 % du chiffre d'affaires des Services sur Site.

### Chiffre d'affaires des services sur site par zone géographique

(en millions d'euros)	Exercice 2016-2017	Exercice 2015-2016	Croissance interne	Croissance interne hors 53 <sup>e</sup> semaine et Coupe du Monde de Rugby
Amérique du Nord	9 093	8 706	+3,3 %	+1,6 %
Europe	7 591	7 988	-2,8 %	-1,3 %
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	3 113	2 776	+9,4 %	+9,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>19 797</b>	<b>19 470</b>	<b>+1,7 %</b>	<b>+1,6 %</b>

Sur le plan géographique, l'Amérique du Nord a bénéficié de la 53<sup>e</sup> semaine au cours du quatrième trimestre. En excluant cet impact positif, la croissance interne aurait été de 1,6 %, reflétant d'une part le caractère décevant du développement et de la fidélisation dans les segments Éducation et Santé & Seniors, et d'autre part le fort développement des services de *facilities management*, notamment dans les Services aux Entreprises. L'Europe est en baisse de -2,8 %, impactée par la base de comparaison élevée due à la Coupe du Monde de Rugby et le retrait de -16 % du segment Énergie & Ressources en Mer du Nord. Dans les économies en développement, la croissance interne atteint +9,4 % grâce à un niveau solide de nouveaux contrats, au transfert d'expertise des économies plus matures et à l'extension de services auprès de nombreux clients.

### Brexit :

En juin 2016, les électeurs britanniques ont voté pour la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne. Sodexo est présent au Royaume-Uni depuis 1988 et y emploie environ 35 000 personnes. Le « Brexit » ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les activités du Groupe. Sodexo est en effet un acteur local, qui travaille avec des fournisseurs et des salariés locaux, et très souvent pour les pouvoirs publics et services gouvernementaux. Cependant, la croissance de l'activité dépendra de l'évolution du PIB et de l'emploi au sein du pays.

## Entreprises & Administrations

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2016-2017	Exercice 2015-2016	Croissance interne hors 53 <sup>e</sup> semaine et Coupe du Monde de Rugby	Croissance interne	Acquisitions	Effet de change	Croissance totale
Amérique du Nord	2 515	2 340	+3,4 %	+5,3 %			
Europe	5 235	5 578	-1,6 %	-3,8 %			
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	2 801	2 515	+9,0 %	+9,0 %			
<b>TOTAL</b>	<b>10 551</b>	<b>10 433</b>	<b>+2,1 %</b>	<b>+1,3 %</b>	<b>+0,2 %</b>	<b>-0,4 %</b>	<b>+1,1 %</b>

Le chiffre d'affaires du segment **Entreprises & Administrations** pour l'exercice 2016-2017 s'élève à **10,6 milliards d'euros**, soit une croissance interne de +2,1 % hors impact négatif lié à la Coupe du Monde de Rugby en Europe et hors impact positif de la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord.

En **Amérique du Nord**, la croissance interne a été de **+3,4 % hors 53<sup>e</sup> semaine**, ce qui reflète notamment une forte croissance des Services aux Entreprises, avec une poursuite du développement des grands comptes et des services de *facilities management*. Le segment Énergie & Ressources continue d'évoluer dans un environnement difficile, malgré une amélioration significative d'un trimestre sur l'autre au cours de l'année.

En **Europe**, la croissance interne **baisse de 1,6 %, hors effet lié à la Coupe du Monde de Rugby**, en raison de la faiblesse persistante du segment Énergie & Ressources en Mer du Nord, qui a encore reculé de -16 % sur l'année, et reste sans signe de reprise. Le segment Services aux Entreprises a progressé en Europe du Sud mais est resté à un faible niveau en Europe du Nord, en raison d'un manque de développement. Au quatrième trimestre, la France a bénéficié d'une reprise notable de ses activités, grâce à une base comparable des activités de Tourisme devenue plus favorable, et au démarrage d'un grand contrat pour les salons *Air France*.

La croissance interne du chiffre d'affaires en **Afrique, Asie, Australie, Amérique latine et au Moyen-Orient** est forte, à **+9,0 %**, reflétant la croissance à deux chiffres des Services aux Entreprises, la forte dynamique du segment Énergie & Ressources avec la montée en puissance des contrats majeurs avec *Rio Tinto* et *Collahuasi*, ainsi que la stabilisation des ventes sur sites existants dans l'industrie minière et les activités *onshore*. L'activité *offshore* reste fragile.

## Santé & Seniors

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2016-2017	Exercice 2015-2016	Croissance interne hors 53 <sup>e</sup> semaine	Croissance interne	Acquisitions	Effet de change	Croissance totale
Amérique du Nord	3 303	3 171	+1,8 %	+3,3 %			
Europe	1 465	1 501	-0,8 %	-0,8 %			
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	239	196	+13,1 %	+13,1 %			
<b>TOTAL</b>	<b>5 007</b>	<b>4 868</b>	<b>+1,5 %</b>	<b>+2,5 %</b>	<b>+0,5 %</b>	<b>-0,1 %</b>	<b>+2,9 %</b>

Le chiffre d'affaires du segment **Santé & Seniors** a atteint **5,0 milliards d'euros**, soit une croissance interne de +1,5 %, hors effet de la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord. Après un bon début d'année, la croissance interne a ralenti au second semestre en raison de la perte de services au sein des contrats existants en Amérique du Nord.

En **Amérique du Nord**, la croissance interne, de **+1,8 %** (hors impact de la 53<sup>e</sup> semaine) s'explique par une forte hausse au premier semestre de +4,4 %, et par un second semestre légèrement négatif en raison d'un taux de rétention plus faible, et d'une baisse des ventes sur sites existants liée à la perte de certains services sur quelques grands contrats. En outre, le développement commercial est freiné par un environnement difficile dans le secteur hospitalier, compte tenu des incertitudes sur l'avenir de l'*Obamacare*.

En **Europe**, la croissance interne est de **-0,8 %**. Elle s'explique par un développement faible en raison du manque d'opportunités à des prix acceptables, partiellement compensé par la solide fidélisation clients et la croissance des ventes sur sites existants.

En **Afrique, Asie, Australie, Amérique latine et Moyen-Orient**, la croissance interne du chiffre d'affaires est forte, à **+13,1 %**, reflétant de nombreux nouveaux contrats signés en Amérique latine et au Brésil. Une partie de ces contrats implique un transfert d'expertise d'autres sites et/ou une extension de services en *facilities management*.

## Education

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2016-2017	Exercice 2015-2016	Croissance interne hors 53 <sup>e</sup> semaine	Croissance interne	Acquisitions	Effet de change	Croissance totale
Amérique du Nord	3 275	3 195	+0,1 %	+1,8 %			
Europe	891	909	0,0 %	0,0 %			
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	73	65	+11,3 %	+11,3 %			
<b>TOTAL</b>	<b>4 239</b>	<b>4 169</b>	<b>+0,3 %</b>	<b>+1,6 %</b>	<b>+0,0 %</b>	<b>+0,1 %</b>	<b>+1,7 %</b>

Le chiffre d'affaires du segment **Éducation** atteint 4,2 milliards d'euros, en légère hausse de +0,3 % en croissance interne, hors contribution de la 53<sup>e</sup> semaine.

La croissance interne en **Amérique du Nord** a été de **+0,1 %**, hors contribution de la 53<sup>e</sup> semaine. Le segment Écoles connaît une croissance solide grâce à l'extension du contrat avec les écoles publiques de Chicago et à la montée en puissance du nouveau contrat avec les écoles de Washington DC. Cette performance compense la baisse de l'activité dans les Universités. Les succès commerciaux enregistrés auprès de *Florida State University*, *Citadel* et *Simon Fraser University* au Canada auront un impact à partir de l'exercice 2017-2018. Même si ces gains reflètent de meilleurs résultats, ils ne compensent que la perte de contrats avec d'autres Universités.

En **Europe**, la croissance interne est stable, en raison notamment d'une diminution du nombre de jours d'école en France et en Italie et du faible développement au cours de l'exercice précédent au Royaume-Uni, compensés par une forte fidélisation dans la région.

En **Afrique, Asie, Australie, Amérique latine et Moyen-Orient**, la croissance interne atteint **+11,3 %**, soutenue par la très forte croissance des nouveaux contrats signés avec des écoles en Chine, à Singapour et en Inde.

## Services Avantages & Récompenses

Le chiffre d'affaires de l'activité Services Avantages & Récompenses s'élève à 905 millions d'euros, en hausse de +16,0 %. L'effet de change contribue à hauteur de +3,3 % à cette progression, soutenue en particulier par le redressement du real brésilien entre mars 2016 et mars 2017. Les acquisitions d'*Inspirus*, *Xpenditure* et *iAlbatros* contribuent à hauteur de +5,0 % à cette amélioration. La croissance interne du chiffre d'affaires ressort à +7,7 %, avec une croissance du volume d'émission de +6,1 %.

### Volume d'émission

(en millions d'euros)	Exercice 2016-2017	Exercice 2015-2016	Croissance interne	Acquisitions	Effet de change	Variation
Amérique latine	7 792	6 678	+7,1 %			
Europe, Asie & Etats-Unis	10 000	9 593	+5,4 %			
<b>TOTAL</b>	<b>17 792</b>	<b>16 271</b>	<b>+6,1 %</b>	<b>+0,2 %</b>	<b>+3,1 %</b>	<b>+9,3 %</b>

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2016-2017	Exercice 2015-2016	Croissance interne	Acquisitions	Effet de change	Variation
Amérique latine	425	376	+3,2 %			
Europe, Asie & Etats-Unis	480	404	+11,8 %			
<b>TOTAL</b>	<b>905</b>	<b>780</b>	<b>+7,7 %</b>	<b>+5,0 %</b>	<b>+3,3 %</b>	<b>+16,0 %</b>

La croissance interne du chiffre d'affaires en **Amérique latine** s'établit à **+3,2 %** par rapport à une hausse de +7,1 % du volume d'émission. Après une diminution au premier semestre, le nombre de bénéficiaires au Brésil s'est stabilisé au second semestre, en lien avec la stabilisation du chômage. Dans tous les autres pays, le nombre de bénéficiaires a continué à augmenter, ce qui, conjugué à une forte croissance des valeurs faciales, a soutenu les volumes d'émission. Cependant, la croissance des revenus a été affectée par un environnement très compétitif au Brésil, avec un impact sur les commissions clients. À partir du troisième trimestre, l'inflation et les taux d'intérêt au Brésil ont commencé à diminuer progressivement, pour s'établir à 2,5 % et 9,25 %<sup>1</sup> respectivement au 31 août 2017.

**En Europe, Asie et États-Unis**, la croissance interne du volume d'émission et du chiffre d'affaires est respectivement de **+5,4 %** et de **+11,8 %**. Cette forte progression s'explique par une hausse de la valeur faciale en Belgique, par la croissance des volumes en Italie et en Europe centrale, ainsi que par une bonne dynamique dans l'activité *Incentive & Recognition* (chiffre d'affaires sans volume d'émission) aux États-Unis et au Royaume-Uni.

<sup>1</sup> Source Trading Economics

## Résultat opérationnel

Au cours de l'exercice 2016-2017, le résultat opérationnel avant charges exceptionnelles lié au plan d'Adaptation et de Simplification s'élève à 1 326 millions d'euros, en hausse de +8,4 % hors effet de change, en ligne avec l'objectif annuel du Groupe. La marge opérationnelle avant ces mêmes charges exceptionnelles s'établit à 6,4 %, en hausse de +40 points de base par rapport à l'exercice précédent, hors effet de change. Le résultat opérationnel avant éléments exceptionnels a progressé au total de +10,2 % et la marge a augmenté de +50 points de base.

De nombreuses initiatives dans le cadre du plan d'Adaptation et de Simplification qui vise à améliorer la productivité et à réduire les charges administratives et commerciales ont été mises en œuvre au cours des deux dernières années dans tous les segments et dans toutes les régions. Ces projets contribuent à l'amélioration progressive de la marge du Groupe. Le programme a permis de réaliser 150 millions d'euros d'économies annuelles à la fin de l'exercice 2016-2017, en hausse par rapport à 32 millions d'euros à la fin de l'exercice 2015-2016. A partir de l'exercice 2017-2018, le programme atteindra son objectif d'environ 220 millions d'euros d'économies annuelles. Ces économies renforcent la capacité du Groupe à investir dans des projets de croissance.

Après déduction des coûts exceptionnels liés à ces mesures d'Adaptation et de Simplification de 137 millions d'euros pour l'exercice 2016-2017 contre 108 millions d'euros pour l'exercice 2015-2016, le résultat opérationnel s'élève à 1 189 millions d'euros contre 1 095 millions d'euros pour l'exercice 2015-2016.

**Toutes les données relatives au résultat opérationnel dans la suite de cette section s'entendent hors coûts exceptionnels<sup>1</sup>.**

### Résultat opérationnel par activité

(en millions d'euros)	Résultat opérationnel Exercice 2016-2017	Résultat opérationnel Exercice 2015-2016	Variation du résultat opérationnel (hors effet de change)	Variation	Marge opérationnelle Exercice 2016-2017	Variation de la marge opérationnelle (hors effet de change)
Entreprises & Administrations	509	492	+4,0 %	+3,6 %	4,8 %	+10 bps
Santé & Seniors	332	310	+7,1 %	+7,1 %	6,6 %	+30 bps
Éducation	281	260	+7,2 %	+7,9 %	6,6 %	+30 bps
<b>Services sur Site</b>	<b>1 122</b>	<b>1 062</b>	<b>+5,7 %</b>	<b>+5,6 %</b>	<b>5,7 %</b>	<b>+20 bps</b>
<b>Services Avantages &amp; Récompenses</b>	<b>307</b>	<b>262</b>	<b>+8,9 %</b>	<b>+16,7 %</b>	<b>33,9 %</b>	<b>-110 bps</b>
Frais de Direction Générale et élimination du chiffre d'affaires interne	(103)	(121)	-14,5 %	-15,1 %		
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT COÛTS EXCEPTIONNELS</b>	<b>1 326</b>	<b>1 203</b>	<b>+8,4 %</b>	<b>+10,2 %</b>	<b>6,4 %</b>	<b>+40 bps</b>

<sup>1</sup> Voir définitions des Indicateurs alternatifs de performance, pages 30 à 31

Les marges des **Services sur Site** ont progressé de 20 points de base grâce à des gains de productivité, à une efficacité opérationnelle accrue et à l'optimisation continue des achats. La plupart de ces améliorations sont liées aux nombreux projets inclus dans le plan d'Adaptation et de Simplification. Par segment, la performance s'analyse comme suit :

- Dans le segment **Entreprises & Administrations**, le résultat opérationnel progresse de +4,0 % et la marge opérationnelle augmente de +10 points de base hors effet de change. Cette performance reflète la contribution progressive du plan d'Adaptation et de Simplification dont l'impact est devenu significatif dans la seconde moitié de l'exercice 2016-2017.
- Dans le segment **Santé & Seniors**, la croissance du résultat opérationnel et de la marge est respectivement de +7,1 % et de +30 points de base hors effet de change. Cette progression résulte d'une très forte amélioration des marges notamment au premier semestre, en ligne avec l'amélioration constatée au second semestre de l'exercice 2015-2016, fruit des économies substantielles liées au plan d'Adaptation et de Simplification. Le second semestre de l'exercice 2016-2017 a été marqué par une base comparable élevée.
- Dans le segment **Éducation**, le résultat opérationnel progresse de +7,2 % et la marge opérationnelle augmente de +30 points de base hors effet de change. Cette bonne performance en dépit du manque de croissance interne, s'explique par un contrôle strict des charges administratives et commerciales, la montée en puissance du plan d'Adaptation et de Simplification, l'abandon de certains contrats moins rentables et l'amélioration de la performance opérationnelle de quelques contrats clés.

Dans l'activité **Services Avantages & Récompenses**, le résultat opérationnel progresse de +16,7 % porté par la reprise du real brésilien. La marge progresse ainsi de +30 points de base. Hors effet de change, le résultat opérationnel progresse de +8,9 % et la marge recule de -110 points de base. La croissance du résultat opérationnel a été favorisée par l'impact de la plus-value sur la cession de *Vivabox USA* pour 16 millions d'euros, soit +170 points de base. Retraitée de cet élément, la marge a diminué de -280 points de base. Environ la moitié de cette baisse est due à un effet de mix lié à la croissance exceptionnellement forte de *Incentive & Recognition*, ainsi qu'à la première consolidation de *Inspirus*. Le reste est lié à une accélération des investissements dans la migration digitale, au coût du développement des nouvelles activités Mobilité ainsi que la diversification en Santé et Bien-Etre (*Pass Sport*). Pour l'activité traditionnelle, *Pass Repas et Alimentation*, les marges restent solides à des niveaux élevés.

## Résultat net part du Groupe

**Le résultat opérationnel** atteint 1 189 millions d'euros, en hausse de 8,5 %, après les coûts exceptionnels liés au plan d'Adaptation et de Simplification de 137 millions d'euros, contre 108 millions d'euros sur l'exercice précédent.

**Le résultat financier** s'améliore de 6 millions d'euros, essentiellement en raison d'une réduction des coûts d'emprunt nets de 8 millions d'euros grâce à la baisse du coût moyen de la dette de 2,4 % (contre 3,2 % pour l'exercice 2015-2016) et malgré une baisse des taux d'intérêt sur la trésorerie. Les autres charges financières comprennent 11 millions d'euros d'indemnités exceptionnelles résultant du remboursement par anticipation de 108 millions de dollars d'emprunts souscrits auprès d'investisseurs américains. Cette opération s'inscrit dans le cadre du programme de restructuration de la dette d'août et septembre 2016 visant à étendre les maturités et à diminuer les taux de financement. L'indemnité payée lors de l'exercice précédent avait engendré une charge exceptionnelle de 21 millions d'euros. A l'avenir, ces indemnités seront plus que compensées par la réduction des frais financiers.

Le **taux effectif d'imposition** baisse à 31,7 % lors de l'exercice 2016-2017, contre 33,7 % pour l'exercice précédent. Cette amélioration de 200 points de base est liée à la récupération de la quote-part de frais et charges sur les distributions de dividendes intra-communautaires des exercices 2011-2012 à 2014-2015 suite à une décision de la Cour de Justice de l'Union Européenne, à la baisse du taux d'impôt au Royaume-Uni, à la fin de la contribution exceptionnelle en France et à la reprise de provisions fiscales devenues sans objet.

La quote-part **dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence** ressort à 4 millions d'euros. La part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle s'élève à 22 millions d'euros contre 24 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Par conséquent, le **résultat net part du Groupe** s'établit à 723 millions d'euros, en hausse de +13,5 %, soit +12,2 % hors effet de change. Le **résultat net part du Groupe avant éléments non récurrents** (nets d'impôts) s'élève à 822 millions d'euros, en progression de +14,0 %, soit +13,0 % hors effet de change. Les éléments non récurrents comprennent 137 millions d'euros de charges exceptionnelles liées au plan d'Adaptation et de Simplification et 11 millions d'euros liés à l'indemnité résultant du remboursement anticipé de la dette, soit au total 99 millions d'euros nets d'impôts.

## Bénéfice net par action

Le **bénéfice net par action** avant éléments non récurrents s'élève à 5,52 euros, en hausse de +15,7 %, et à 4,85 euros, en hausse de 15,2 % après éléments non récurrents. L'augmentation de 170 points de base par rapport à la variation du résultat net est due à l'effet du rachat d'actions propres de 300 millions d'euros effectué au cours de l'exercice, net d'un autocontrôle plus élevé. Ainsi, le nombre moyen pondéré d'actions s'établit à 148 998 961, contre 151 277 059 au cours de l'exercice 2015-2016.

## Proposition de dividende

Lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra le 23 janvier 2018, le Conseil d'Administration proposera de porter le dividende à 2,75 euro par action au titre de l'exercice 2016-2017, soit une progression de +14,6 % par rapport à l'exercice précédent. Cette proposition traduit la politique de Sodexo de maintenir une croissance régulière de son dividende, en ligne avec la croissance de son résultat avant éléments non récurrents. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 57 % par rapport aux chiffres publiés et un taux de distribution stable d'environ 50 % avant éléments non récurrents.

# Situation financière du Groupe

## Variation des flux de trésorerie

Les variations des flux de trésorerie sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Exercice 2016-2017	Exercice 2015-2016
Autofinancement	1 076	1 019
Variation du BFR hors variation des actifs financiers en Services Avantages & Récompenses*	120	(26)
Investissements opérationnels nets	(308)	(398)
<b>Liquidités générées par les opérations (LGO)</b>	<b>887</b>	<b>595</b>
Investissements financiers nets de cession	(268)	(42)
Programme de rachat d'actions	(300)	(300)
Dividendes versés aux actionnaires	(359)	(335)
Autres variations (dont périmètre et change)	(164)	15
<b>(Augmentation)/Réduction de l'endettement net</b>	<b>(204)</b>	<b>(67)</b>

\* Excluant la variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses (134 millions d'euros sur l'exercice 2016-2017 et 48 millions d'euros sur l'exercice 2015-2016). Variation totale du fonds de roulement telle que recomposée dans les comptes consolidés : lors de l'exercice 2016-2017 -14 millions d'euros = 120 millions d'euros - 134 millions d'euros et lors de l'exercice 2015-2016 -74 millions d'euros = -26 millions d'euros - 48 millions d'euros.

L'autofinancement s'élève à 1 076 millions d'euros, en hausse de +5.6 %. Après plusieurs années marquées par des événements ponctuels, la variation du besoin en fonds de roulement est positive cette année à 120 millions d'euros.

Les investissements opérationnels nets, y compris les investissements clients, s'élèvent à 308 millions d'euros, soit 1,5 % du chiffre d'affaires contre 2 % pour l'exercice précédent. L'année dernière avait été considérablement affectée par des investissements liés à la mobilisation du contrat *Rio Tinto*.

Les liquidités générées par les opérations s'élèvent à 887 millions d'euros, reflétant une amélioration substantielle par rapport à l'exercice 2015-2016 (595 millions d'euros), impacté pour 51 millions d'euros par la *Coupe du Monde de Rugby* et pour 65 millions d'euros par la mobilisation du contrat *Rio Tinto*. Par conséquent, le *cash conversion* atteint 123 % contre 93 % au cours de l'exercice 2015-2016.

Les acquisitions nettes des cessions de filiales ont fortement augmenté, à 306<sup>1</sup> millions d'euros, après plusieurs années de dépenses faibles durant la transformation du Groupe. Une fois pris en compte les rachats d'actions à hauteur de 300 millions d'euros et le versement de dividendes de 359 millions d'euros, l'endettement net consolidé augmente de 204 millions d'euros sur l'exercice et atteint 611 millions d'euros au 31 août 2017.

<sup>1</sup> Acquisitions nettes 268m€ + investissements financiers nets 38m€, incluant Sodexo Ventures

## Acquisitions sur la période

Au cours de l'exercice 2016-2017, Sodexo a considérablement accéléré son rythme d'acquisition.

Le Groupe a enrichi son offre avec *Inspirus* dans le domaine de l'*Incentive & Recognition* aux États-Unis, PSL leader de l'approvisionnement de produits frais pour le secteur hôtelier au Royaume-Uni et *Peyton & Byrne* dans les services de restauration, également au Royaume-Uni.

Des initiatives stratégiques ont été prises dans les services Avantages & Récompenses pour développer l'offre Mobilité avec l'acquisition de plateformes numériques : *iAlbatros* dans les réservations de voyages d'affaires et *Xpenditure* dans la gestion des frais professionnels.

L'expertise et l'offre technique ont également été renforcées avec les acquisitions de *Tadal* en Israël et de *Mentor Technical Group* à Porto Rico.

Le Groupe a consolidé ses positions en Alaska et en Chine en obtenant le contrôle des sociétés *Doyon* et *Faw* grâce au rachat des participations d'actionnaires minoritaires, et au Royaume-Uni avec l'acquisition de *Prestige Nursing+Care*, sur le marché des soins à domicile.

## Programme de rachat d'actions de 2017

Le 17 novembre 2016, prenant acte de la solidité du bilan à la clôture de l'exercice 2015-2016 et de la confiance du Conseil d'Administration dans l'avenir du Groupe, Sodexo a annoncé un Programme de rachat d'actions propres de 300 millions d'euros pour la deuxième année consécutive. Le programme de rachat d'actions s'est conclu en février 2017 par l'achat de 2 910 690 actions, représentant 1,9 % du capital, à un prix moyen de 103,07 euros. Ces actions ont été annulées en juin 2017. Au 31 août 2017, le nombre total d'actions était de 150 830 449, contre 153 741 139 à la fin de l'exercice 2015-2016.

## Bilan synthétique groupe au 31 août 2017

(en millions d'euros)	Le 31 août 2017	Le 31 août 2016	(en millions d'euros)	Le 31 août 2017	Le 31 août 2016
Actif non courant	7 416	7 498	Capitaux propres	3 536	3 668
Actif courant hors trésorerie	4 531	4 486	Participations ne donnant pas le contrôle	34	34
Fonds réservés Services Avantages & Récompenses	511	507	Passif non courant	3 885	3 549
Actifs financiers Services Avantages & Récompenses	398	292	Passif courant	7 419	6 907
Trésorerie	2 018	1 375			
<b>Total de l'actif</b>	<b>14 874</b>	<b>14 158</b>	<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>14 874</b>	<b>14 158</b>
			<b>Endettement brut</b>	<b>3 500</b>	<b>2 553</b>
			<b>Endettement net</b>	<b>611</b>	<b>407</b>
			<b>Taux d'endettement net</b>	<b>17 %</b>	<b>11 %</b>
			<b>Ratio d'endettement net</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>

Au 31 août 2017, l'endettement net s'élève à 611 millions d'euros, soit 17 % des capitaux propres du Groupe, contre 11 % au 31 août 2016. Le ratio d'endettement net est de 0,4. La situation financière du Groupe reste solide avec des flux de trésorerie plus que suffisants pour couvrir les investissements, les acquisitions et le dividende. Le taux d'endettement net et le ratio d'endettement net ont augmenté en raison des rachats d'actions, mais demeurent bien inférieurs aux niveaux visés (75% de taux d'endettement net et un ratio d'endettement compris entre 1 et 2). Durant l'exercice 2016-2017, le Groupe a remboursé 108 millions de dollars de dette non encore échue dans le cadre d'un programme de restructuration de la dette visant à étendre les maturités et à profiter de l'opportunité offerte par des taux d'intérêt extrêmement bas. Pour tirer parti d'un marché de la dette particulièrement favorable, le Groupe a émis 800 millions d'euros d'obligations à 10 ans à un coupon de 0,75 % en deux lots au cours de l'année. Ainsi, la trésorerie et la dette brute sont en forte hausse par rapport à la fin de l'exercice précédent. Le coût moyen de la dette est passé de 3,2 % pour l'exercice 2015-2016 à 2,4 % pour l'exercice 2016-2017.

À la clôture de l'exercice 2016-2017, le Groupe dispose de lignes de crédit bancaires non utilisées totalisant 1,1 milliard d'euros et d'une trésorerie opérationnelle s'élevant à 2 889 millions d'euros. Il est à noter que la trésorerie opérationnelle inclut 1 825 millions d'euros pour l'activité Services Avantages et Récompenses (dont 511 millions d'euros de fonds réservés et 398 millions d'euros d'actifs financiers).

## Événements postérieurs à la clôture du 31 août 2017

Depuis le début de l'exercice 2017/2018, le Groupe a mené à bien plusieurs acquisitions :

- L'activité base vie de *Morris Corporation* pour le secteur minier, avec un chiffre d'affaires annuel de 100 millions d'euros. La présence de *Morris* dans l'est de l'Australie complète celle de Sodexo, aujourd'hui implanté dans la région ouest du pays. Cette acquisition augmente significativement la part de marché de Sodexo en Australie, renforçant sa position de leader dans le secteur minier, en s'appuyant sur son expertise en tant que fournisseur de services intégrés.
- *Kim Yew*, spécialisé en *Facilities management*, renforce considérablement l'expertise technique du Groupe à Singapour.

## Introduction du Résultat d'exploitation

Afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante (historique et prospective) de Sodexo et de simplifier la comparaison avec ses principaux concurrents, le compte de résultat sera modifié à compter de l'exercice 2017-2018, afin d'y inclure un résultat d'exploitation, qui, ajouté aux « autres produits opérationnels » et « autres charges opérationnelles », permettra d'arriver au résultat opérationnel.

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les plus ou moins-values sur les changements de périmètre, les gains et pertes liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi, les coûts de restructuration et de rationalisation, les frais de fusion-acquisition, l'amortissement des relations clients et des marques et la dépréciation d'actif non-courants.

Par conséquent, à compter de l'exercice 2017-2018, l'information sectorielle sera fournie jusqu'au résultat d'exploitation.

Le compte de résultat pro forma pour l'exercice 2016-2017 sur cette nouvelle base est le suivant :

Compte de résultat actuel		Compte de résultat nouveau	
(en millions d'euros)	Exercice 2016-2017	(en millions d'euros)	Exercice 2016-2017
Chiffre d'affaires	20 698	Chiffre d'affaires	20 698
Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels	1 326	Résultat d'exploitation	1 340
Marge opérationnelle avant coûts exceptionnels	6,4 %	Marge d'exploitation	6,5 %
		Autres produits opérationnels	24
		Gains liés à des changements de périmètre	21
		Gains liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	3
		Autres charges opérationnelles	(176)
		Coûts de restructuration et de rationalisation de l'organisation	(137)
		Coûts d'acquisition d'activités	(6)
		Pertes liées à des changements de périmètre	-
		Pertes liées aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	(2)
		Amortissements des relations clientèles et des marques	(31)
		Dépréciation des actifs non-courants	-
Coûts exceptionnels	(137)	Résultat opérationnel	1 189
Résultat opérationnel	1 189	Résultat opérationnel	1 189

## Perspectives

Lors du Conseil d'Administration du 14 novembre 2017 présidé par Sophie Bellon, Michel Landel, Directeur Général, s'est montré confiant dans le potentiel de développement du Groupe.

L'environnement géopolitique est demeuré difficile au cours de l'exercice 2016-2017, mais les prix des matières premières et les devises se sont stabilisés. En conséquence, la demande de services a été forte dans les pays en développement, solide en Amérique du Nord, mais relativement modeste en Europe. La demande dans le segment Energie & Ressources s'est stabilisée dans certaines régions mais est restée très difficile sur le marché offshore, en particulier en Mer du Nord. Malgré la croissance décevante du chiffre d'affaires, le Groupe a enregistré une forte progression de ses marges, portée par les résultats du plan d'Adaptation et de Simplification, a généré un cash-flow important qui a permis de financer une série d'acquisitions significatives.

Pour l'exercice 2017-2018, la croissance du Groupe devrait s'accélérer et s'amplifier grâce à la croissance externe qui représentera, avec les opérations à date, environ 2,5%. Les tendances redeviennent positives en France et sur le segment Énergies & Ressources. Les économies en développement devraient également connaître une forte croissance dans tous les segments. En revanche, la croissance restera modeste en Éducation et en Santé en Amérique du Nord. Enfin, la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord représentera un effet de base comparable à combler.

Le plan d'Adaptation et de Simplification atteindra son objectif de 220 millions d'euros d'économies sur l'exercice 2017-2018, après les 150 millions d'euros d'économies réalisées au cours de l'exercice 2016-2017. Cela permettra de dégager des ressources pour investir dans la croissance et l'accélération de la transformation digitale du Groupe:

1. Le Groupe accélère l'usage des nouvelles technologies pour optimiser ses *process* et son *back-office* par la mise en place de plateformes numériques de gestion des services de restauration et de *facilities management*. De nouvelles solutions sont testées, comme par exemple le partenariat avec Lean Path avec qui nous déployons des nouveaux outils qui permettent de réduire considérablement le gaspillage alimentaire
2. Les investissements stratégiques se poursuivent dans l'activité Avantages & Récompenses pour développer les plateformes digitales destinées à la Mobilité et aux Frais Professionnels, poursuivre la migration du papier vers la carte, et de la carte vers le mobile, et diversifier l'offre avec des services améliorant l'engagement des employés, sur et en dehors du lieu de travail. Ces nouveaux services sont axés sur les programmes *d'Incentive & Recognition* et les offres de bien-être pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
3. Le déploiement au sein du Groupe des nouvelles offres globales s'accélère avec des projets tels que :
  - *Student living*
  - *Evolution*, des cuisines intelligentes pour augmenter la productivité et renforcer les conditions d'Hygiène et de Sécurité
  - *Protecta*, pour réduire considérablement les maladies nosocomiales dans les hôpitaux,
  - Boundless, pour promouvoir une culture de santé et de bien-être au travail dans les services Avantages & Récompenses
  - *Harmonie* pour redonner au Séniors le plaisir de manger
  - *Camp Life* pour améliorer la Qualité de Vie sur les bases-vie.
4. Le Groupe investit également dans la digitalisation de ses ventes et de sa fonction marketing, avec notamment des modules de formation innovants, de nouvelles applications mobiles, du marketing direct digital, un outil mondial dédié à la gestion de la relation client, un datalab pour analyser et traiter les données. Ces investissements visent aussi à s'ouvrir à l'écosystème des start-ups et aux acteurs clés de la technologie et de l'innovation.

La structure financière du Groupe reste solide et offre la possibilité de continuer à rechercher d'autres opportunités d'acquisition au cours de l'année.

Le Groupe est confiant dans sa capacité à réaliser les objectifs suivants pour l'exercice 2017-2018 :

- **Croissance interne du chiffre d'affaires comprise entre +2 % et +4 %, hors impact lié à la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord ;**
- **Maintien du niveau de la marge d'exploitation<sup>1</sup> hors effet de change à 6,5%.**

Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif confirment les objectifs suivants à moyen terme:

- **Une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires, hors effet de change, comprise entre 4 % et 7 % ;**
- **Une progression annuelle moyenne du résultat d'exploitation<sup>1</sup>, hors effet de change, comprise entre 8 % et 10 %.**

---

<sup>1</sup> Nouvel indicateur, voir page 27 pour la définition

## Définitions d'indicateurs alternatifs de performance

### Coûts exceptionnels

Les coûts exceptionnels représentent les coûts de la mise en œuvre du programme d'Adaptation et de Simplification et du Programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle (137 millions d'euros pour l'exercice 2016-2017 et 108 millions d'euros pour l'exercice 2015-2016).

### Ratios financiers

RATIOS FINANCIERS		16-17	15-16
Taux d'endettement net	$\frac{\text{Endettement brut}^1 - \text{trésorerie opérationnelle}^2}{\text{Capitaux propres et intérêts minoritaires}}$	17 %	11 %
Ratio d'endettement net	$\frac{\text{Endettement brut}^1 - \text{trésorerie opérationnelle}^2}{\text{Résultat opérationnel avant dépréciations et amortissements (EBITDA)}^3}$	0,4	0,3
RATIOS FINANCIERS - RÉCONCILIATION		16-17	15-16
1 Endettement brut	Dettes financières non courantes	3 012	2 515
	+ dettes financières courantes hors découverts bancaires	499	43
	- instruments financiers dérivés à l'actif	(11)	(5)
		<b>3 500</b>	<b>2 553</b>
2 Trésorerie opérationnelle	Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 018	1 375
	+ actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses	909	799
	- découverts bancaires	(38)	(28)
		<b>2 889</b>	<b>2 146</b>
3 Résultat opérationnel avant frais financiers, impôts, dépréciations et amortissement (EBITDA*)	Résultat opérationnel (12 derniers mois)	1 189	1 095
	+ dépréciations et amortissements (12 derniers mois)	281	308
		<b>1 470</b>	<b>1 403</b>

### Liquidités générées par les opérations (LGO)

Veillez-vous reporter à la section Situation financière du Groupe.

### Variation hors effet de change

Variation hors effet de change calculée en convertissant les chiffres de l'exercice 2016-2017 aux taux de l'exercice 2015-2016, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation. Toutes les données en VEF pour les exercices 2016-2017 et 2015-2016 ont été converties au taux de change de 1 USD = 3 250 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 support digitaux émis par le Groupe en faveur des bénéficiaires pour le compte de client (activité Services Avantages & Récompenses).

### Endettement net

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

### Résultat net avant éléments non récurrents

Résultat net publié avant éléments non récurrents (pour l'exercice 2016-2017 les coûts exceptionnels et les indemnités pour remboursement anticipé de la dette, soit au total 99 millions d'euros nets d'impôt et 84 millions d'euros pour l'exercice 2015-2016, zéro pour l'exercice 2014-2015 et 18 millions d'euros pour l'exercice 2013-2014).

## Éléments non récurrents

Coûts exceptionnels de 137 millions d'euros liés au programme d'Adaptation et Simplification dans le résultat opérationnel et 11 millions d'euros d'indemnités résultant du remboursement anticipé de la dette au titre de l'exercice 2016-2017, soit au total 99 millions d'euros nets d'impôt. Coûts exceptionnels de 108 millions d'euros liés au programme d'Adaptation et de Simplification dans le résultat opérationnel et 21 millions d'euros d'indemnités résultant du remboursement anticipé de la dette au titre de l'exercice 2015-2016, soit au total 84 millions d'euros nets d'impôt. Coûts exceptionnels de 27 millions d'euros liés au programme d'Efficacité opérationnelle dans le résultat opérationnel au titre de l'exercice 2013-2014, soit 18 millions d'euros nets d'impôt.

## Marge opérationnelle

Résultat opérationnel rapporté au chiffre d'affaires

## Marge opérationnelle à taux constant

Marge calculée en convertissant les chiffres de l'exercice 2016-2017 aux taux de l'exercice 2015-2016, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation. Toutes les données en VEF pour les exercices 2016-2017 et 2015-2016 ont été converties au taux de change de 1 USD = 3 250 VEF vs 645 VEF pour l'exercice 2015-2016.

## Marge opérationnelle avant coûts exceptionnels

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

## Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels

Résultat opérationnel publié hors coûts exceptionnels (137 millions d'euros sur l'exercice 2016-2017, 108 millions d'euros sur l'exercice 2015-2016, 0 million d'euros sur l'exercice 2014-2015 et 27 millions d'euros sur l'exercice 2013-2014).

## 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 prises de contrôle) ou des cessions d'activités comme suit :

- Pour les acquisitions (ou prises de contrôle) d'activités au cours de la période actuelle, le chiffre d'affaires réalisé sur la période depuis la date d'acquisition est exclu du calcul de la croissance interne ;
- Pour les acquisitions (ou prises de contrôle) d'activités au cours de l'exercice précédent, le chiffre d'affaires réalisé sur la période actuelle allant jusqu'au 1<sup>er</sup> anniversaire de l'acquisition est exclu ;
- Pour les cessions (ou pertes de contrôle) d'activités au cours de l'exercice précédent, le chiffre d'affaires réalisé sur la période comparative de l'exercice précédent jusqu'à la date de cession est exclu ;
- Pour les cessions (ou pertes de contrôle) d'activités au cours de l'exercice actuel, le chiffre d'affaires réalisé 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 est exclu.

Pour les pays en situation d'hyperinflation, l'ensemble des chiffres sont convertis au dernier taux de clôture pour les deux périodes. De ce fait, pour le calcul de la croissance interne, les données de l'activité Avantages et Récompenses en bolivar vénézuélien pour les exercices 2015-2016 et 2016-2017 ont été converties au taux de change de 1 USD = 3 250 (vs 645 VEF pour l'exercice 2015-2016).

2

**COMPTES CONSOLIDÉS  
AU 31 AOÛT 2017**

# Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	2016-2017	2015-2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>20 698</b>	<b>20 245</b>
Coût des ventes	(17 509)	(17 135)
<b>Marge brute</b>	<b>3 189</b>	<b>3 110</b>
Charges administratives et commerciales	(1 980)	(2 001)
Autres produits opérationnels	40	22
Autres charges opérationnelles	(65)	(42)
<b>Résultat opérationnel avant quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe <sup>(1)</sup></b>	<b>1 184</b>	<b>1 089</b>
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe	5	6
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 189</b>	<b>1 095</b>
Produits financiers	31	34
Charges financières	(136)	(145)
Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence	4	7
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 088</b>	<b>991</b>
Impôt sur les résultats	(343)	(330)
<b>Résultat net</b>	<b>745</b>	<b>661</b>
Dont :		
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	22	24
<b>PART REVENANT AU GROUPE</b>	<b>723</b>	<b>637</b>
<b>Résultat part du Groupe par action <i>(en euros)</i></b>	<b>4,85</b>	<b>4,21</b>
<b>Résultat part du Groupe dilué par action <i>(en euros)</i></b>	<b>4,79</b>	<b>4,15</b>

(1) Dont 137 millions d'euros de coûts enregistrés au cours de l'exercice 2016-2017 dans le cadre du programme d'adaptation et de simplification (108 millions d'euros au cours de l'exercice 2015-2016)

# État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	2016-2017	2015-2016
<b>Résultat de l'ensemble consolidé</b>	<b>745</b>	<b>661</b>
<b>Éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat</b>		
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente		1
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture		(2)
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture transférée en résultat		1
Écarts de conversion	(260)	(7)
Écarts de conversion transférés en résultat	(3)	
Impôts sur les autres éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat		
Part des autres éléments du résultat global dans les entreprises mises en équivalence, nets d'impôts	(3)	4
<b>Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>		
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	72	(211)
Impôts sur les autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	(21)	31
<b>Total des autres éléments du résultat global après impôts</b>	<b>(215)</b>	<b>(183)</b>
<b>RESULTAT GLOBAL</b>	<b>530</b>	<b>478</b>
Dont :		
Part revenant au Groupe	511	455
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	19	23

# État consolidé de la situation financière

## Actif

(en millions d'euros)	Au 31 août 2017	Au 31 août 2016
<b>ACTIF NON COURANT</b>		
Immobilisations corporelles	590	604
Goodwills	5 308	5 328
Autres immobilisations incorporelles	511	467
Investissements clients	547	562
Participations dans les entreprises mises en équivalence	89	95
Actifs financiers non courants	163	125
Instruments financiers dérivés actifs	4	5
Autres actifs non courants	17	25
Impôts différés	187	287
<b>Total actif non courant</b>	<b>7 416</b>	<b>7 498</b>
<b>ACTIF COURANT</b>		
Actifs financiers courants	32	44
Instruments financiers dérivés actifs	7	
Stocks	257	268
Créances d'impôt	185	184
Clients et autres créances	4 050	3 990
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	909	799
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 018	1 375
<b>Total actif courant</b>	<b>7 458</b>	<b>6 660</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>14 874</b>	<b>14 158</b>

## Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	Au 31 août 2017	Au 31 août 2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital	603	615
Primes d'émission	534	822
Réserves et résultats non distribués	2 399	2 231
<b>Capitaux propres – Part du Groupe</b>	<b>3 536</b>	<b>3 668</b>
<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
<b>Total capitaux propres</b>	<b>3 570</b>	<b>3 702</b>
<b>PASSIF NON COURANT</b>		
Emprunts et dettes financières	3 011	2 515
Instruments financiers dérivés passifs	1	
Avantages au personnel	462	587
Autres passifs non courants	181	193
Provisions	93	105
Impôts différés	137	149
<b>Total passif non courant</b>	<b>3 885</b>	<b>3 549</b>
<b>PASSIF COURANT</b>		
Découverts bancaires	38	28
Emprunts et dettes financières	498	43
Instruments financiers dérivés passifs	1	
Dettes d'impôt	104	124
Provisions	61	89
Fournisseurs et autres dettes	3 953	3 945
Chèques et Cartes de Services à rembourser	2 764	2 678
<b>Total passif courant</b>	<b>7 419</b>	<b>6 907</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>14 874</b>	<b>14 158</b>

# Tableau de flux de trésorerie consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	2016-2017	2015-2016
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES A L'ACTIVITE</b>		
<b>Résultat opérationnel des sociétés intégrées</b>	<b>1 184</b>	<b>1 089</b>
<b>Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité</b>		
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	281	308
Provisions	(31)	23
Résultat net d'impôt des cessions et autres éléments sans impact trésorerie	(3)	9
Produits des participations	11	11
Intérêts payés	(120)	(143)
Intérêts encaissés	25	35
Impôts payés	(271)	(313)
<b>Autofinancement</b>	<b>1 076</b>	<b>1 019</b>
<b>Variation du BFR lié à l'activité</b>	<b>(14)</b>	<b>(74)</b>
Variation des stocks	(13)	(1)
Variation des clients et autres créances	(196)	(97)
Variation des fournisseurs et autres dettes	180	(60)
Variation des Chèques et Cartes de Services à rembourser	149	132
Variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	(134)	(48)
<b>Flux nets de trésorerie liés à l'activité</b>	<b>1 062</b>	<b>945</b>
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES D'INVESTISSEMENT</b>		
Acquisitions d'immobilisations	(309)	(345)
Cessions d'immobilisations	19	25
Variation des investissements clients	(16)	(76)
Variation des actifs financiers et participations mises en équivalence	(38)	(47)
Acquisitions de filiales	(257)	(38)
Cessions de filiales	(11)	(4)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(612)</b>	<b>(485)</b>
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES DE FINANCEMENT</b>		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(359)	(335)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(10)	(20)
Achats d'actions propres	(339)	(280)
Cessions d'actions propres	20	62
Augmentation de capital	1	
Variation des participations ne donnant pas le contrôle	5	(2)
Émissions d'emprunts et dettes financières	1 118	1
Remboursements d'emprunts et dettes financières	(114)	(527)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>322</b>	<b>(1 101)</b>
<b>VARIATION DE TRESORERIE</b>	<b>772</b>	<b>(641)</b>
Incidence des différences de change et autres	(139)	19
Trésorerie à l'ouverture	1 347	1 969
<b>TRESORERIE A LA CLOTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>1 980</b>	<b>1 347</b>

# Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission	Actions propres	Réserves et résultat	Écarts de conversion	Total des capitaux propres		
							Part du Groupe	Part des participations ne donnant pas le contrôle	Total
<b>Capitaux propres au 31 août 2015</b>	<b>157 132 025</b>	<b>628</b>	<b>1 109</b>	<b>(434)</b>	<b>2 826</b>	<b>(419)</b>	<b>3 710</b>	<b>34</b>	<b>3 744</b>
Résultat net					637		637	24	661
Autres éléments du résultat global nets d'impôts					(176)	(6)	(182)	(1)	(183)
<b>Résultat global</b>					<b>461</b>	<b>(6)</b>	<b>455</b>	<b>23</b>	<b>478</b>
Dividendes versés					(335)		(335)	(23)	(358)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(3 390 886)	(13)	(287)	300					
Actions propres				(218)			(218)		(218)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)					55		55		55
Variation de pourcentage d'intérêt sans perte ou gain de contrôle					(2)		(2)		(2)
Autres variations <sup>(1)</sup>					3		3		3
<b>Capitaux propres au 31 août 2016</b>	<b>153 741 139</b>	<b>615</b>	<b>822</b>	<b>(352)</b>	<b>3 008</b>	<b>(425)</b>	<b>3 668</b>	<b>34</b>	<b>3 702</b>
Résultat net					723		723	22	745
Autres éléments du résultat global nets d'impôts					48	(260)	(212)	(3)	(215)
<b>Résultat global</b>					<b>771</b>	<b>(260)</b>	<b>511</b>	<b>19</b>	<b>530</b>
Dividendes versés					(359)		(359)	(22)	(381)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(2 910 690)	(12)	(288)	300					
Actions propres				(319)			(319)		(319)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)					43		43		43
Variation de pourcentage d'intérêt sans perte ou gain de contrôle								1	1
Autres variations <sup>(1)</sup>					(8)		(8)	2	(6)
<b>Capitaux propres au 31 août 2017</b>	<b>150 830 449</b>	<b>603</b>	<b>534</b>	<b>(371)</b>	<b>3 455</b>	<b>(685)</b>	<b>3 536</b>	<b>34</b>	<b>3 570</b>

(1) Y compris les effets de l'hyperinflation et la comptabilisation d'engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle donnés en dehors d'un regroupement d'entreprises.