

# Résultats annuels 2016-2017

Roadshow Paris – Natixis

le 17 novembre 2017

# INFORMATIONS PREVISIONNELLES

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.

**Les définitions des indicateurs alternatifs de performance figurent dans l'Annexe 8, diapositives 60 à 63.**

# SOMMAIRE

1. Faits marquants de l'exercice 2016-2017
  2. Une performance financière solide
  3. Revue des performances opérationnelles :  
Services sur Site et Services  
Avantages & Récompenses
  4. Présentation du Résultat d'exploitation
  5. Perspectives
- Annexes

# FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2016-2017



# MESSAGES CLÉS

## Faits marquants de l'exercice 2016-2017



### ▪ Accélération de la croissance interne au T4

- T1 +0,8 % hors base de comparaison liée à la Coupe du Monde de Rugby
- T2 +1,7 %
- T3 +1,5 %
- T4 +3,6 %, hors impact 53<sup>e</sup> semaine

### › Reprise du tourisme en France en haute saison

### ▪ Retour à la croissance :

#### › Energie & Ressources poursuit sa reprise :

- T1 -4,5 %
- T2 -0,8 %
- T3 +4,3 %
- T4 +5,0 %, hors impact 53<sup>e</sup> semaine

### › La France renoue avec la croissance

# MESSAGES CLÉS

## Faits marquants de l'exercice 2016-2017

### Une performance solide :

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

**+10,2%**

CROISSANCE  
TOTALE

**+8,4 %**

HORS EFFET  
DE CHANGE\*

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

**+50 pbs**

CROISSANCE  
TOTALE

**+40 pbs**

HORS EFFET  
DE CHANGE\*

Croissance du résultat net  
avant éléments non récurrents\*

**+14,0 %**

CROISSANCE  
TOTALE

**+13,0 %**

HORS EFFET  
DE CHANGE\*

Augmentation des  
Acquisitions/Participations

**306 M€** investis<sup>2</sup>

0,7 % contribution brute  
sur chiffre d'affaires

Programme d'Adaptation et de  
Simplification en bonne voie

**150 M€** d'économies  
en 2016-2017

**220 M€** en 2017-2018

BPA  
avant éléments non récurrents\*

**5,52 €**

**+15,7 %**

CROISSANCE  
TOTALE

**+14,7 %**

HORS EFFET  
DE CHANGE\*

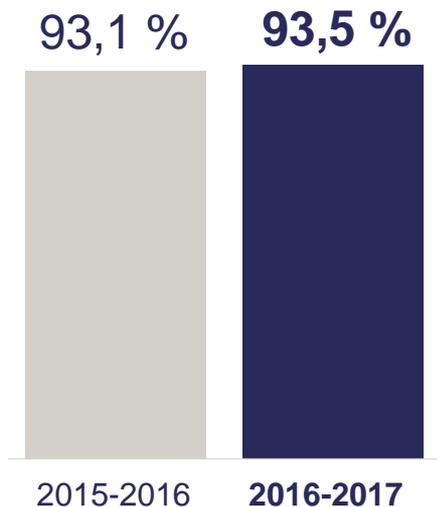
<sup>1</sup> Avant coûts exceptionnels

<sup>2</sup> 268 M€ d'acquisitions nettes + 38 M€ d'investissement financiers nets

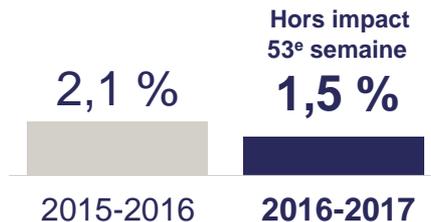
# INDICATEURS DE CROISSANCE DES SERVICES SUR SITE

Faits marquants de l'exercice 2016-2017

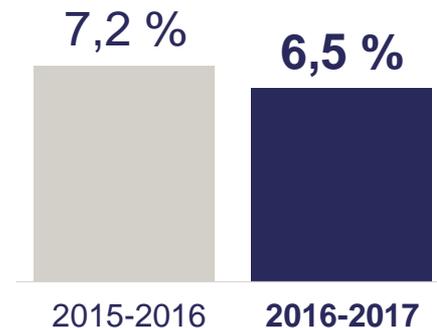
## Fidélisation



## Croissance sur sites existants



## Développement commercial



# DES SUCCÈS COMMERCIAUX

## Faits marquants de l'exercice 2016-2017

Dynamisme  
des contrats  
*facilities  
management*



Department  
for Work &  
Pensions

**Department of Work  
& Pensions (DWP)**

Contrat services  
aux gouvernements  
au Royaume-Uni



**Compañía Minera  
Lomas Bayas**

Contrat  
Énergies & Ressources  
au Chili



**Campbell**

Contrat Entreprises  
en Amérique du Nord

Croissance sur  
sites existants



**Johnson & Johnson**

Contrat Entreprises  
dans 42 pays



**Bangkok Hospital  
Phuket**

Contrat Santé  
en Thaïlande



**Chicago Public  
Schools**

Contrat Écoles  
aux États-Unis

# DES SUCCÈS COMMERCIAUX

## Faits marquants de l'exercice 2016-2017

Reprise  
des services  
de restauration



**Michelin**

Contrat Entreprises  
en France



A Beneficiência  
Portuguesa  
de São Paulo

**Hospital Beneficiência  
Portuguesa**

Contrat Santé  
au Brésil



**Google**

Contrat Entreprises  
en Inde

Développement  
des Services  
Avantages &  
Récompenses



**Servicios de Agua  
de Monterrey**

Titres de restauration  
au Mexique



**STIP-MIVB**

Titres de restauration  
en Belgique



**Pague Menos**

Titres de restauration  
au Brésil

# CONTRATS RENOUVELÉS

## Faits marquants de l'exercice 2016-2017



**Airbus**  
Contrat Entreprises  
en France



**United Services Automobile  
Association (USAA)**  
Contrat Entreprises  
aux États-Unis



**Prisons Région Nord**  
Contrat Justice  
en France



**Van Oord**  
Contrat global  
Énergies & Ressources



**Aberdeen Football Club**  
Contrat Sports & Loisirs  
au Royaume-Uni



**JUNAEB**  
Aides Publiques  
au Chili

# RECONNAISSANCES

## Faits marquants de l'exercice 2016-2017



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



Sodexo entre dans l'indice  
**FTSE4Good**



Pour la 7<sup>e</sup> année  
consécutive, Sodexo  
figure parmi les **World's  
Most Admired  
Companies** et a été  
récemment classé dans  
la liste 2017 des sociétés  
qui changent le monde  
par le magazine Fortune



Pour la 13<sup>e</sup> année  
consécutive Sodexo  
est désigné leader  
de son secteur d'activité  
du **Dow Jones  
Sustainability Index**  
(DJSI)

# NOS ENGAGEMENTS

## Better Tomorrow 2025



La feuille de route évolue en accord avec les **objectifs du développement durable de l'ONU** afin de renforcer notre responsabilité d'entreprise

### Contribuer à éradiquer **LA FAIM DANS LE MONDE**

En 2016, grâce à *Stop Hunger*,  
**113 000 volontaires**  
ont distribué  
**5,7 millions de repas**



### Soutenir **L'EMANCIPATION**

Le **Partner Inclusion Program de Sodexo** pour la promotion de la diversité parmi nos fournisseurs et affiliés

**N°4** au classement d'égalité  
des genres de  
**Equileap**



**Les WEPs des Nations Unies** signés dans **24 pays**

### Lutter contre le **GASPILLAGE**

Création de "**WasteWatch powered by LeanPath**", programme mondial de prévention contre le gaspillage alimentaire



membre fondateur  
de l'**International Food Waste Coalition**

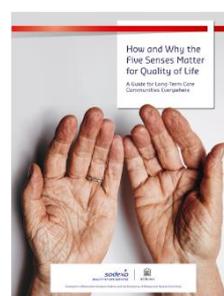
# RECHERCHE ET *THOUGHT LEADERSHIP*

## Faits marquants de l'exercice 2016-2107

La Conférence sur la Qualité de Vie explore de nouvelles solutions pour les besoins de demain



Sodexo a décodé la génération Z dans le cadre de sa première **enquête mondiale sur le mode de vie des étudiants**



En collaboration avec l'**Université de Ottawa**, Sodexo a publié une étude visant à analyser l'impact qu'ont les cinq sens sur la Qualité de Vie des **Seniors**

# ACCÉLÉRATION DES ACTIVITÉS FUSIONS-ACQUISITIONS

## Faits marquants de l'exercice 2016-2017

Enrichissement  
de l'offre



aux USA



au RU

PEYTON  
AND  
BYRNE

au RU



au RU

Opération  
stratégique



en Belgique



en Pologne



aux USA

Renforcement de  
l'expertise technique

Tadal

en Israël



à Porto Rico



à Singapour

Consolidations  
des positions



aux USA



en Chine

Prestige  
Nursing+Care

au RU



en Australie

Investissements nets :  
306 M€ en 2016-2017<sup>1</sup>

≈650 M€  
depuis la fin de l'exercice

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

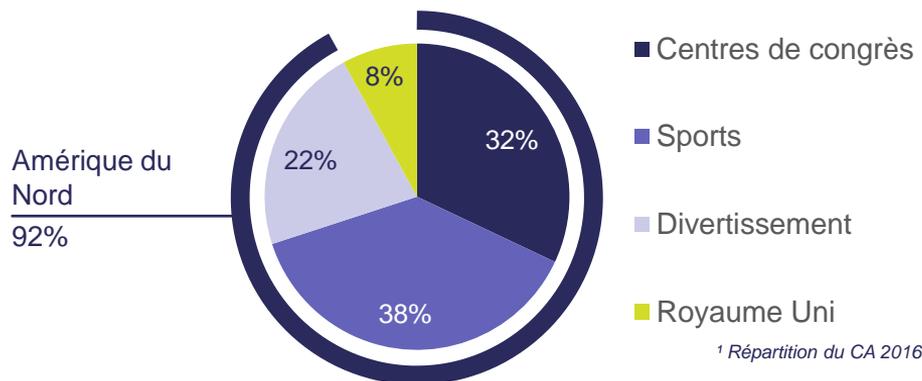
# CENTERPLATE

Un des acteurs majeurs de l'évènementiel en Amérique du Nord et au Royaume-Uni

## PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

- Service de restauration et d'accueil
- **40 000** évènements et **100 millions** de consommateurs par an
- Environ **250 sites** en Amérique du Nord, Royaume Uni et Espagne
- **4<sup>ème</sup> acteur** en termes de chiffre d'affaires sur le marché du Sports & Loisirs aux États-Unis
- **3 activités majeurs:**
  - Centres de Congrès
  - Sports
  - Divertissement
- Environ **30 000 collaborateurs**
- Un CA de **998 m\$** (exercice clos en juin 2017)

## UN PORTEFEUILLE DIVERSIFIÉ<sup>1</sup>



## UNE EXPERTISE RECONNUE– SÉLECTION DE PRIX

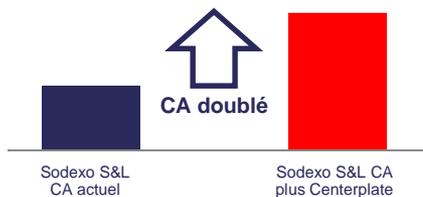
**“Meilleur service de restauration”**  
pour 5 années consécutives, *Convene Magazine*

**Meilleure expérience en NFL**  
*Stadium Journey*

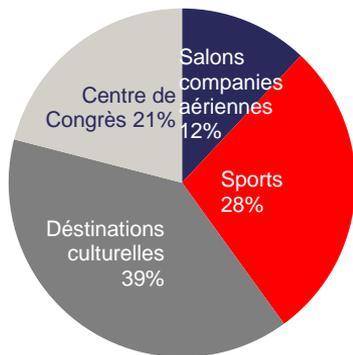
**“Meilleure restauration de stade”**  
*Travel + Leisure Magazine*

# CENTERPLATE + SODEXO

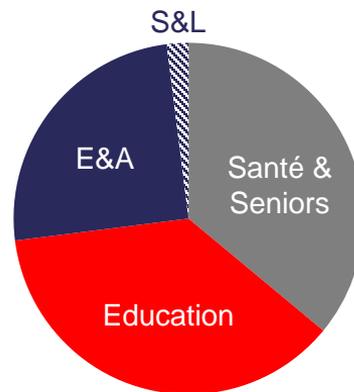
## SPORTS & LOISIRS TRANSFORMÉ



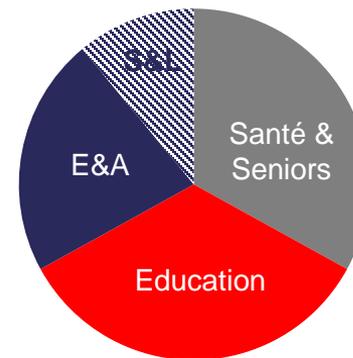
### Business mix



## AMERIQUE DU NORD RENFORCÉE



**122 500**  
collaborateurs



**150 000+**  
collaborateurs

# CONTRIBUTION DE CENTERPLATE À LA SITUATION FINANCIÈRE DE SODEXO

## Un des acteurs majeurs de l'évènementiel en Amérique du Nord et au Royaume-Uni

### COMPTE DE RÉSULTAT

- 8 mois de contribution au chiffre d'affaires (~500 m€)
- contribution de la croissance externe à date portée à 2,5% pour 2017-2018
- avant synergies, légère dilution de la marge prévue pour 2017-2018
- après synergies, marge prévue au même niveau que celle du Groupe en Amérique du Nord
- Légère contribution positive au résultat net dès 2017-2018

### TRÉSORERIE

- activités fortement génératrices de cash avec une part *retail* significative
- Capex / chiffre d'affaire prévu ~3%

### BILAN

- montant de l'acquisition = 675m\$
- total des engagements Sodexo depuis la fin de 2016-2017 porté à ~650m €
- dette nette de Sodexo doublée => ratio d'endettement net incluant les engagements depuis la fin de 2016-2017 = 0.8

### RATIOS DE VALORISATION

- VE / chiffre d'affaires = 0.7x
- VE / EBIT pro-forma après synergies ~ 9 à 10x

# UNE PERFORMANCE FINANCIÈRE SOLIDE



# CROISSANCE INTERNE

Une performance financière solide

## CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

**+2,2 %**

Effet de change  
**-0,1 %**

Variation du périmètre  
**+0,4 %**



## CROISSANCE INTERNE

**+1,9%**

dont:

Services sur Site

**+1,7 %**

Services Avantages & Récompenses

**+7,7 %**

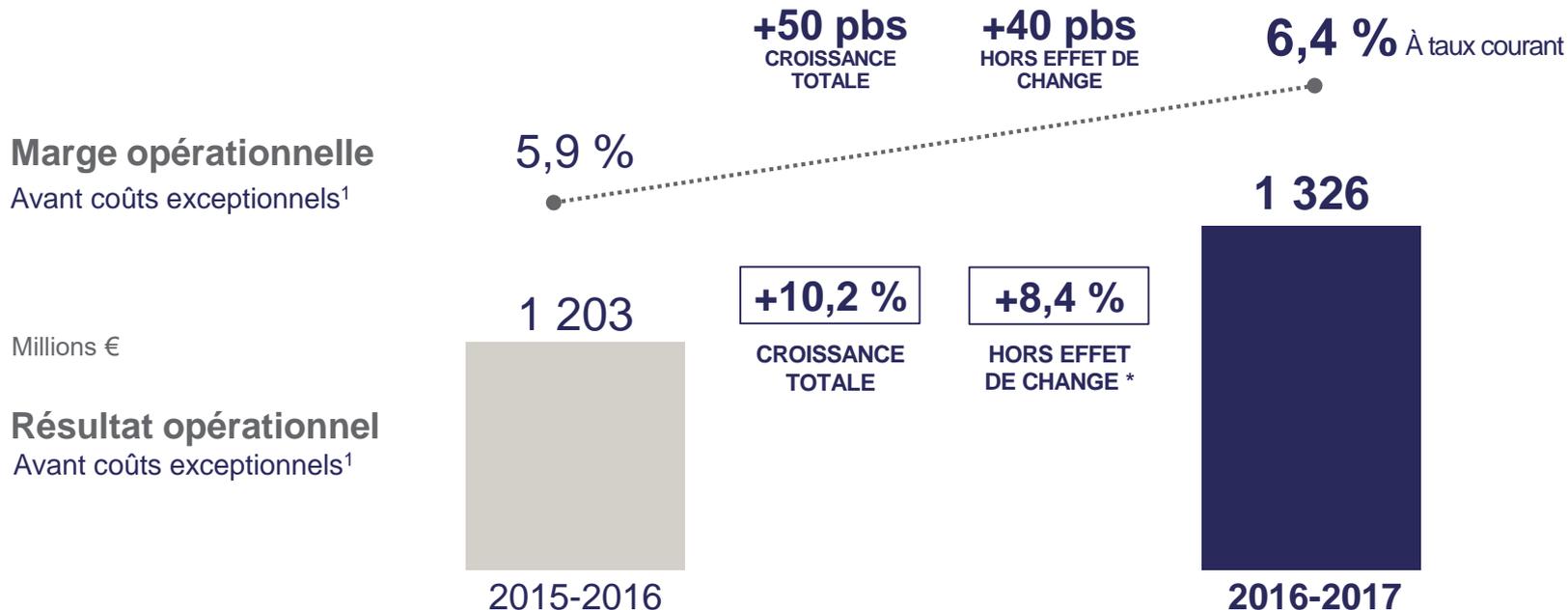
Coupe du monde  
de Rugby  
**-0,6 %**

Impact de la  
53<sup>e</sup> semaine  
**+0,7 %**

Hors ces deux impacts,  
croissance interne  
**+1,6 %**

# 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 2016-2017 et 108 M€ sur l'exercice 2015-2016)

# PLAN D'ADAPTATION EN BONNE VOIE

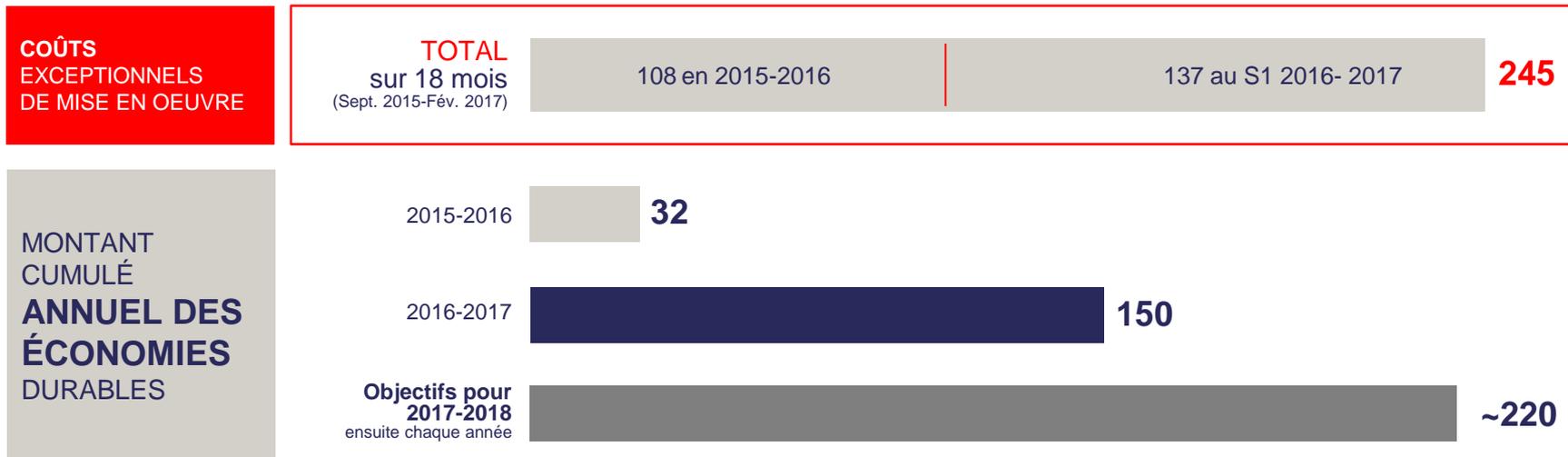
## Une performance financière solide

### OBJECTIFS

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

- ▶ **Réussite du programme:**  
nombreux projets de réduction des coûts présentés par les équipes
- ▶ **Économies annuelles pour 2017-2018 équivalent à environ 90 % des coûts exceptionnels (~ 220 M€)**

Millions €



# PERFORMANCE DU RÉSULTAT

## Une performance financière solide

Millions €			VARIATION	
	2016-2017	2015-2016	Taux de change courant	Hors effet de change
Chiffre d'affaires	<b>20 698</b>	<b>20 245</b>	+2,2 %	+2,3 %
Résultat opérationnel Avant coûts exceptionnels <sup>1</sup>	<b>1 326</b>	<b>1 203</b>	+10,2 %	<b>+8,4 %</b>
Marge opérationnelle Avant coûts exceptionnels	<b>6,4 %</b>	<b>5,9 %</b>	+50 pbs	<b>+40 pbs</b>
Coûts exceptionnels	<b>(137)</b>	<b>(108)</b>		
Résultat opérationnel	<b>1 189</b>	<b>1 095</b>		
Résultat financier	<b>(105)</b>	<b>(111)</b>		
Taux effectif d'impôt	<b>31,7 %</b>	<b>33,7 %</b>		
<b>Résultat net part du Groupe</b> Avant éléments non récurrents <sup>2</sup>	<b>822</b>	<b>721</b>	+14,0 %	<b>+13,0 %</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>723</b>	<b>637</b>	+13,5 %	+12,2 %

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

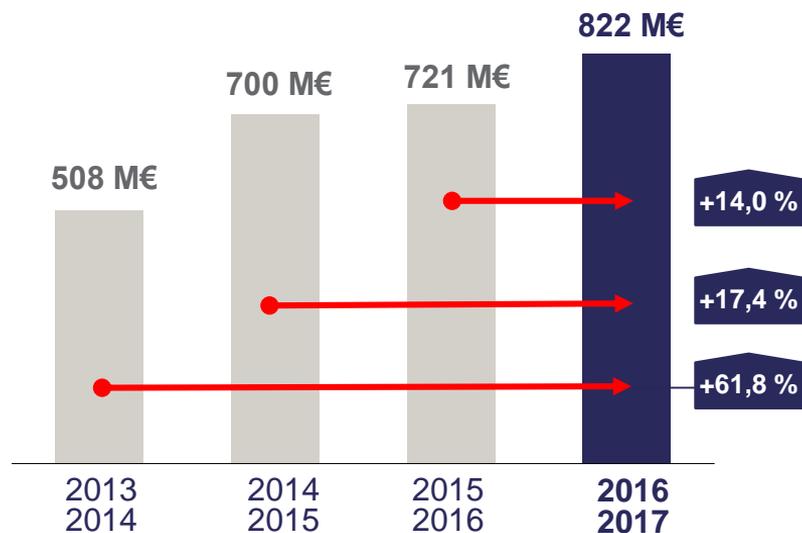
<sup>2</sup> Net d'impôts : 99 M€ de coûts exceptionnels et indemnités sur le remboursement anticipé de dette en 2016-2017, et 84 M€ de coûts exceptionnels et indemnité sur le remboursement anticipé de dette en 2015-2016

# LE BNPA BÉNÉFICIE DES RACHATS D' ACTIONS

Une performance financière solide

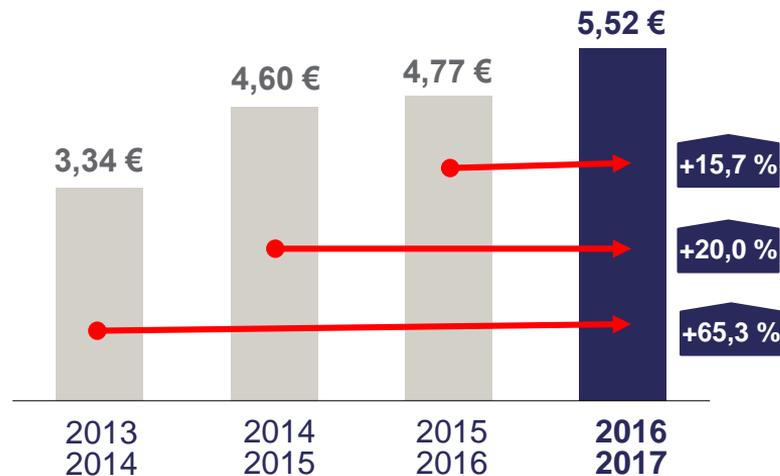
## Résultat net part du Groupe

Avant éléments non récurrents



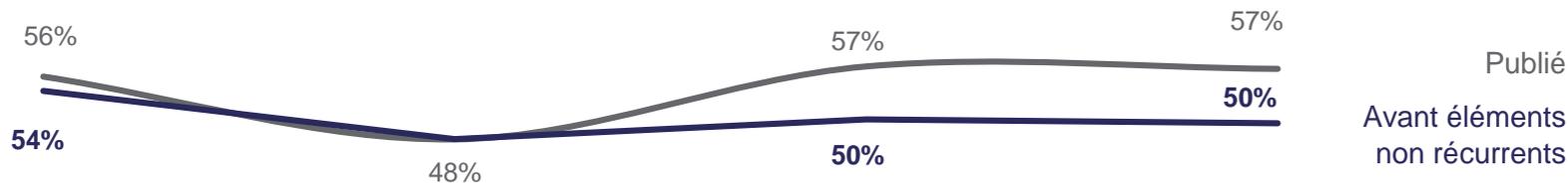
## Bénéfice net par action

Avant éléments non récurrents

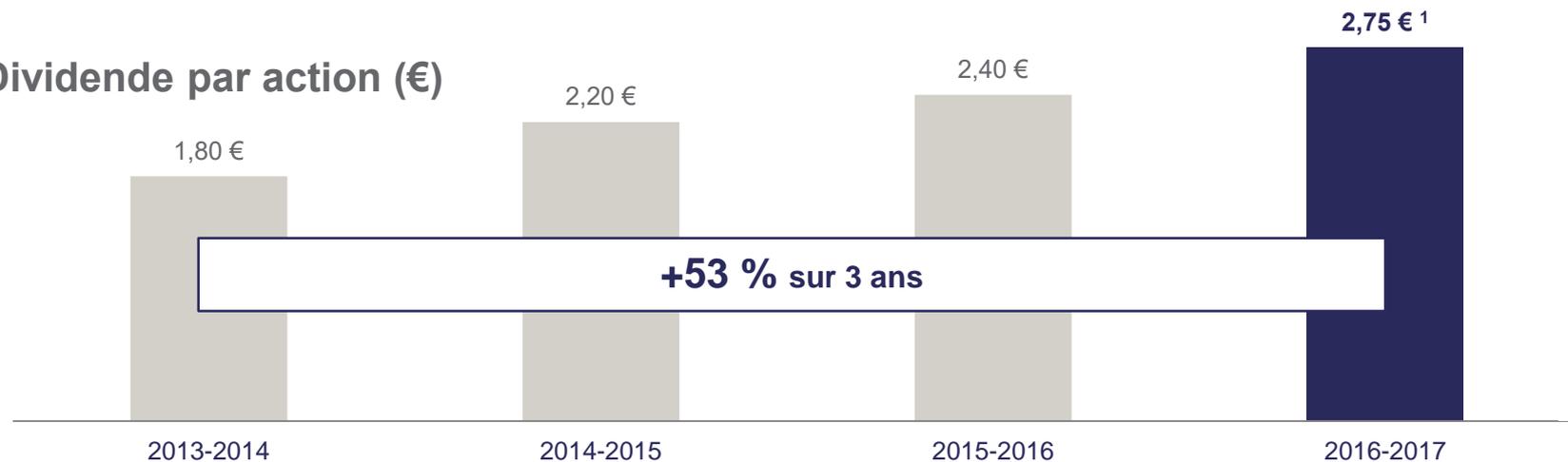


# AUGMENTATION RÉGULIÈRE DU DIVIDENDE

Taux de distribution (%)



Dividende par action (€)



<sup>1</sup>A proposer à l'Assemblée Générale le 23 janvier 2018

# FORTES LIQUIDITÉS GÉNÉRÉES PAR LES OPÉRATIONS

## Une performance financière solide

Millions €

	2016-2017	2015-2016
Autofinancement	1 076	1 019
Variation du BFR <sup>1</sup>	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 cessions	(268)	(42)
Programme de rachat d'actions	(300)	(300)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(359)	(335)
Autres variations (dont actifs financiers <sup>2</sup> , périmètre et change)	(164)	35
<b>(Augmentation)/Réduction de l'endettement net</b>	<b>(204)</b>	<b>(67)</b>

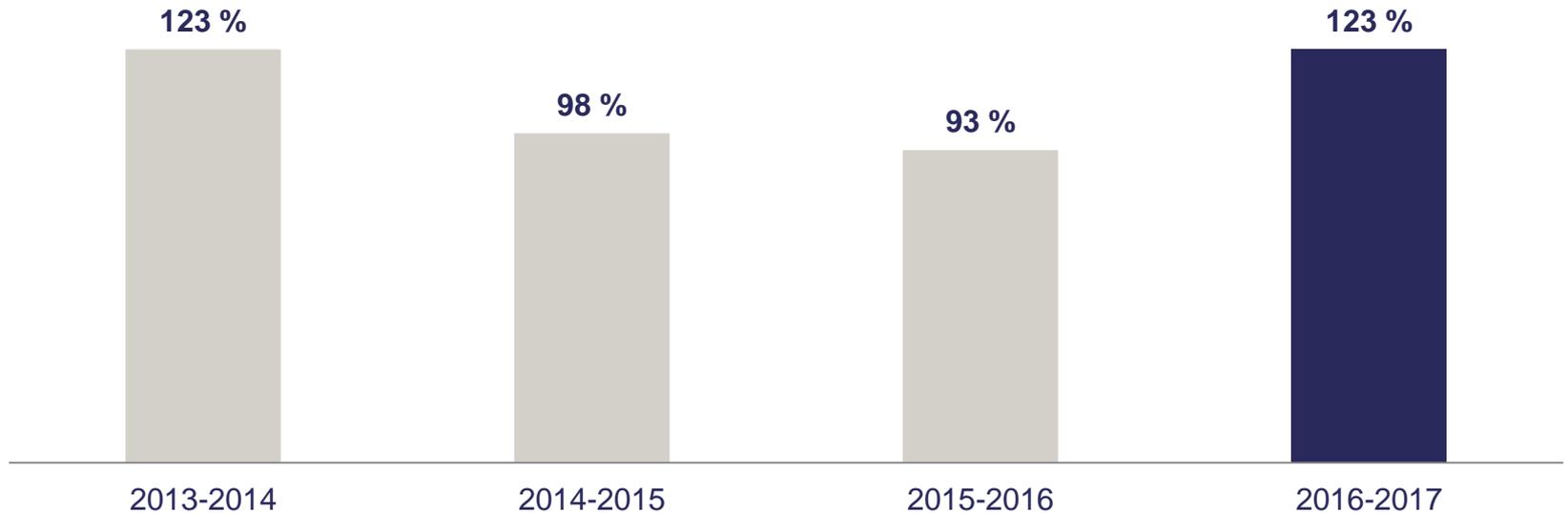
<sup>1</sup> Excluant la variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses de 134 M€ en 2016-2017 et 48 M€ en 2015-2016.

Variation totale du BFR telle que publiée dans le tableau de flux de trésorerie consolidé : **2016-2017** de (14) M€ = 120 M€ + (134) M€ et **2015-2016** de (74) M€ = (26) M€ + (48) M€

<sup>2</sup> Incluant les investissements de *Sodexo Ventures* dans *Wynd*, *Neo-Nomade* et *Life-Dojo*

# RETOUR À UN TAUX DE *CASH CONVERSION* SUPÉRIEUR À 100 %

Conversion (liquidités générées par les opérations/Résultat net)



# UN BILAN ET DES RATIOS FINANCIERS SOLIDES

## Une performance financière solide

Millions €

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

La Trésorerie opérationnelle du Groupe s'élève à **2 889 M€<sup>1</sup>** dont **1 825 M€** pour **Services Avantages & Récompenses**

<sup>1</sup> Trésorerie – découverts bancaires de 38 M€ + actifs financiers Services Avantages & Récompenses

# REVUE DES PERFORMANCES OPERATIONNELLES

**Services sur Site  
Services Avantages  
& Récompenses**

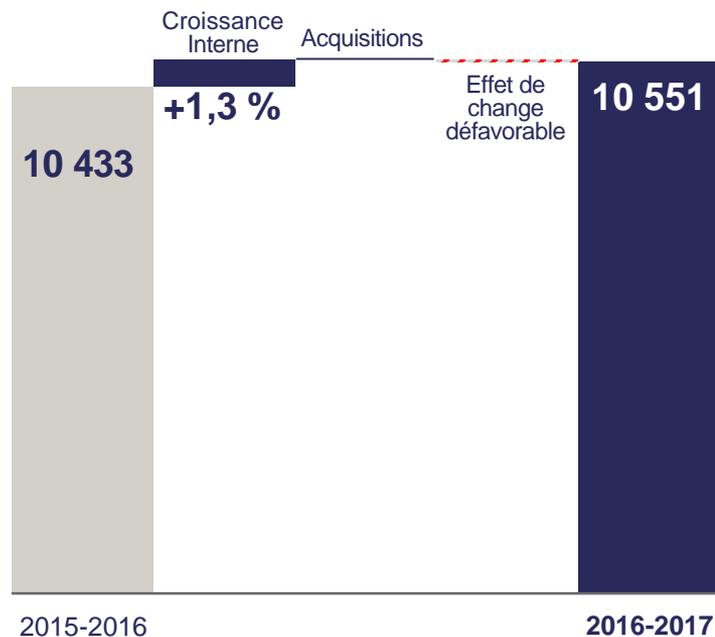
**3**

# ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS – CHIFFRE D’AFFAIRES

## CROISSANCE INTERNE

hors Rugby et 53<sup>e</sup> semaine\*

Millions €



**+3,4 %**

### Amérique du Nord

- Forte croissance en Entreprises portée par le développement des contrats avec les grands comptes et en *facilities management*
- Environnement toujours difficile en E&R

**-1,6 %**

### Europe

- Manque de développement, particulièrement au Royaume-Uni
- E&R à -16%, impacté par la Mer du Nord
- Reprise de l'activité touristique en haute saison au T4 en France

**+9,0 %**

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

- Croissance à 2 chiffres en Entreprises portée par un fort développement et une forte fidélisation
- Dynamisme en E&R dû à la reprise des secteurs minier et *onshore* et au démarrage de nouveaux contrats

**TOTAL  
+2,1 %**

54%  
CA 2016-2017  
Services  
sur site

24 %

du CA 2016-2017  
E&A

50 %

du CA 2016-2017  
E&A

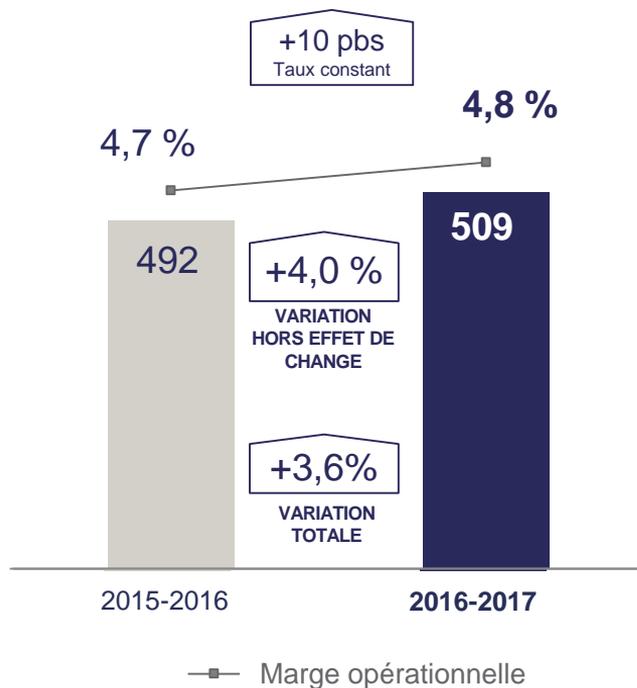
26 %

du CA 2016-2017  
E&A

# ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

## Services sur Site

Millions €



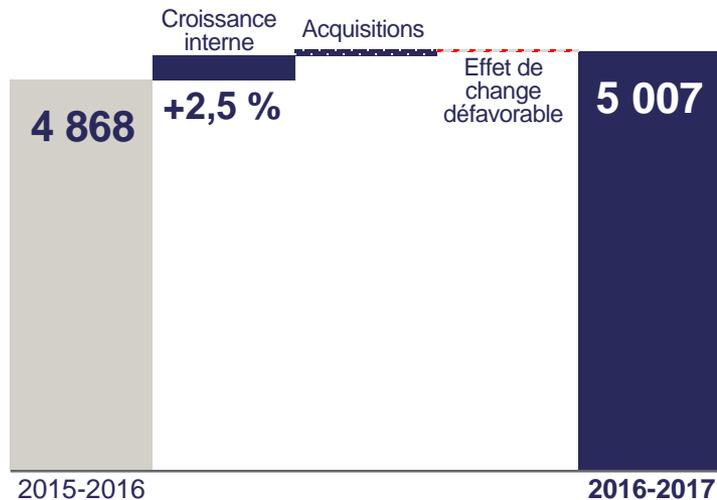
- Amélioration, comme prévu, au second semestre
- Maîtrise rigoureuse des frais de structure

# SANTÉ ET SENIORS – CHIFFRE D’AFFAIRES



## CROISSANCE INTERNE hors Rugby et 53<sup>e</sup> semaine\*

Millions €



**+1,8 %**

### Amérique du Nord

- Croissance sur sites existants limitée par la perte de services au T3
- Faible taux de fidélisation et développement



**-0,8 %**

### Europe

- Développement limité dans les Hôpitaux en France et au Royaume-Uni
- Sélectivité commerciale



**+13,1 %**

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

- Croissance à deux chiffres en Amérique latine et au Brésil due à l'augmentation des ventes sur sites existants

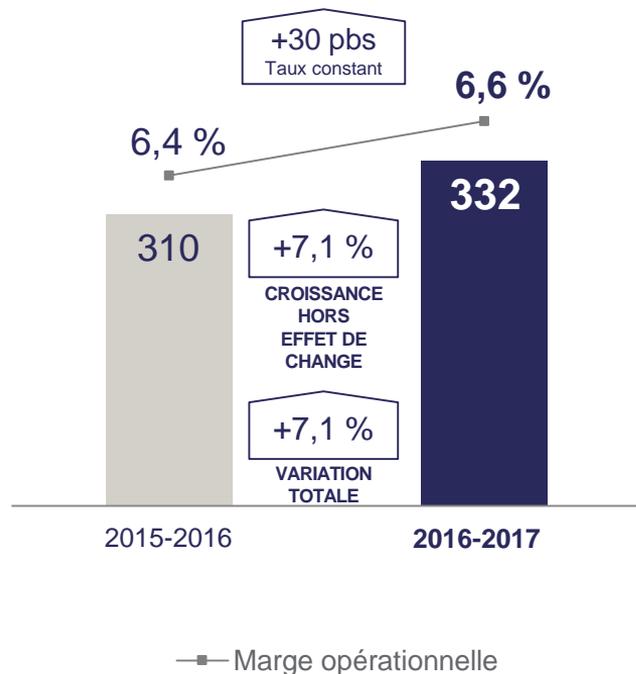


**TOTAL  
+1,5 %**

# SANTÉ ET SENIORS – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

## Services sur Site

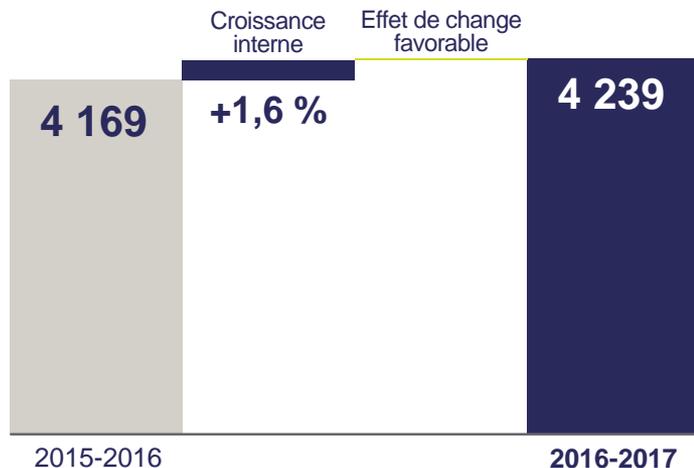
Millions €



- Amélioration continue de l'efficacité opérationnelle
- Base de comparaison au S2 2015-2016 élevée incluant déjà le plan d'Adaptation et de Simplification

# ÉDUCATION – CHIFFRE D’AFFAIRES

Millions €



## CROISSANCE INTERNE

hors Rugby et 53<sup>e</sup> semaine\*

**+0,1 %**

### Amérique du Nord

- L'extension des services pour les Ecoles à Chicago et à Washington DC compense le développement net négatif sur le segment Université

**+0,0 %**

### Europe

- Effet calendaire négatif en France et en Italie
- Faible développement sur l'exercice précédent au Royaume-Uni et en France
- Croissance robuste du segment Écoles en Italie

**+11,3 %**

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

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

**TOTAL  
+0,3 %**

**21 %**  
CA 2016-2017  
Services  
sur site

77 %

du CA 2016-2017  
Éducation

21 %

du CA 2016-2017  
Éducation

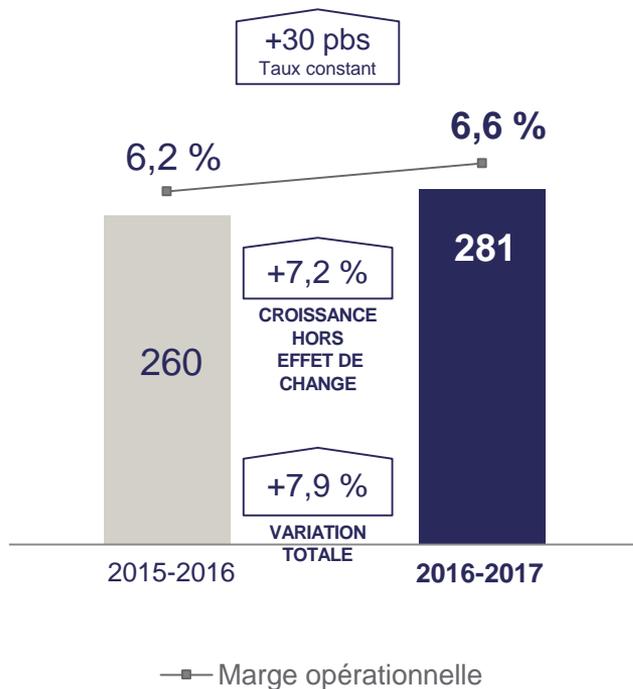
2 %

du CA 2016-2017  
Éducation

# ÉDUCATION – RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

## Services sur site

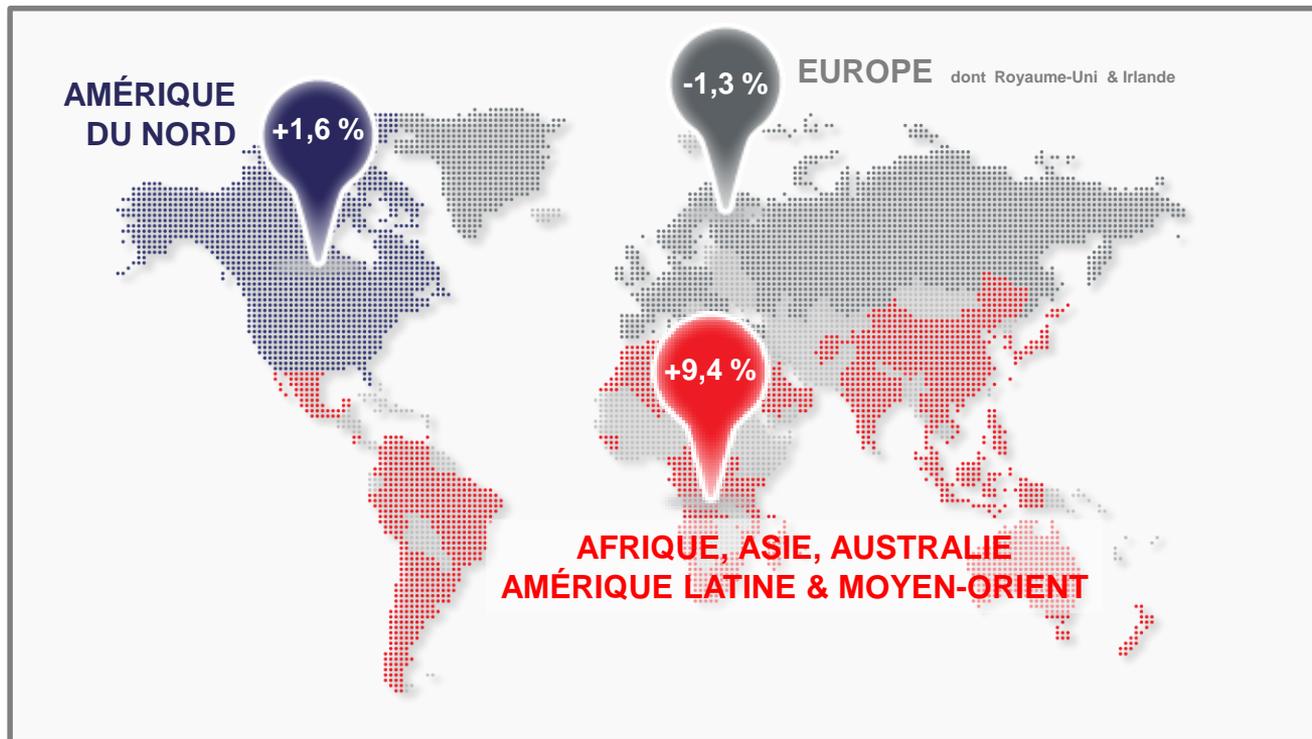
Millions €



- Gestion rigoureuse des frais de structure
- Poursuite de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle
- Gestion du portefeuille avec contrôle rigoureux des contrats à faible rendement

# CROISSANCE INTERNE PAR RÉGION

Tous les chiffres de croissance interne sont hors Rugby et 53<sup>e</sup> semaine\*



# FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2016-2017

## Services Avantages & Récompenses

**VOLUME  
D'ÉMISSION\***

17,8 Md€



**CHIFFRE  
D'AFFAIRES**

905 M€



**RÉSULTAT  
OPÉRATIONNEL**

307 M€



**Croissance interne**

**+6,1 %**

**+7,7 %**

**Croissance hors effet de change**

**+6,2 %**

**+12,7 %**

**+8,9 %**

**Croissance totale**

**+9,3 %**

**+16,0 %**

**+16,7 %**

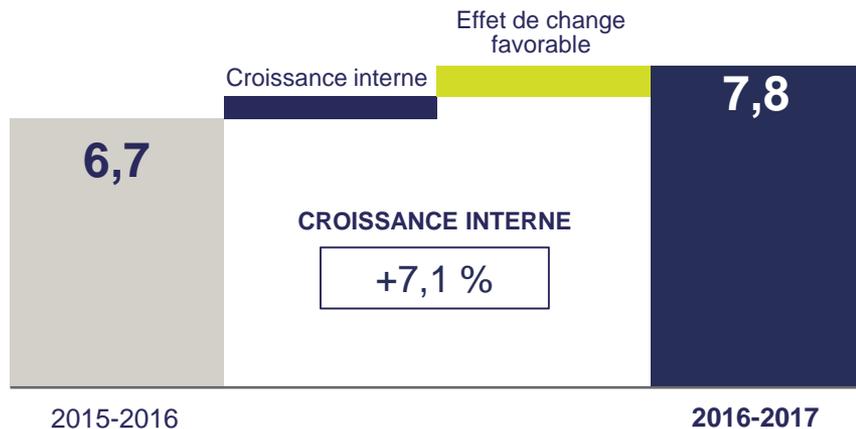
# AMÉRIQUE LATINE

## Services Avantages & Récompenses

47%  
CA SAR  
2016-2017

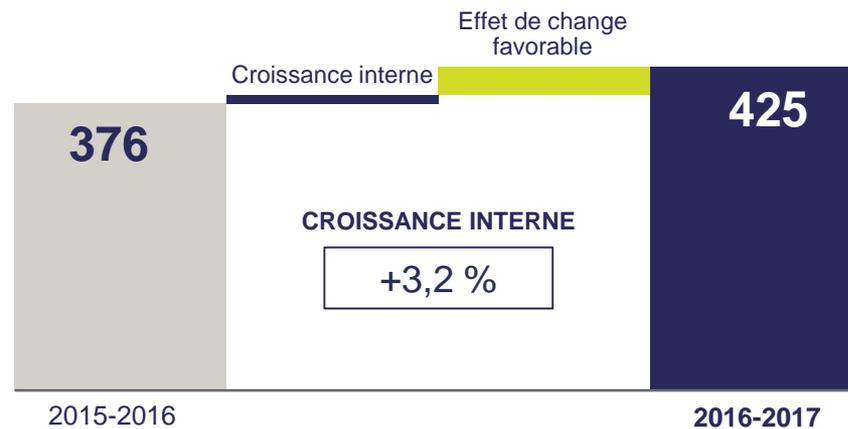
### VOLUME D'ÉMISSION

Milliards €



### CHIFFRE D'AFFAIRES

Millions €



- Signes de stabilisation au Brésil malgré un environnement très concurrentiel
- Baisse des taux d'intérêts au second semestre au Brésil
- Forte croissance dans le reste de la région

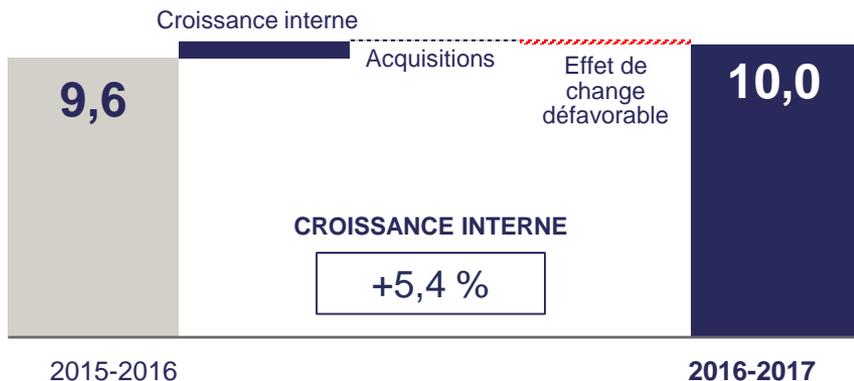
# EUROPE, ASIE, ÉTATS-UNIS

## Services Avantages & Récompenses

53%  
CA SAR  
2016-2017

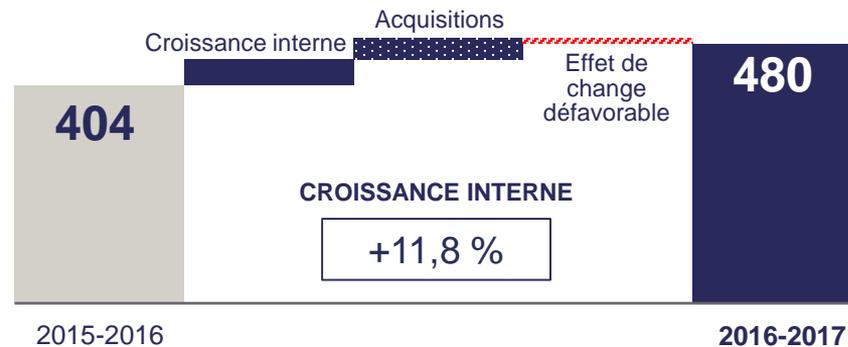
### VOLUME D'EMISSION

Milliards €



### CHIFFRE D'AFFAIRES

Millions €

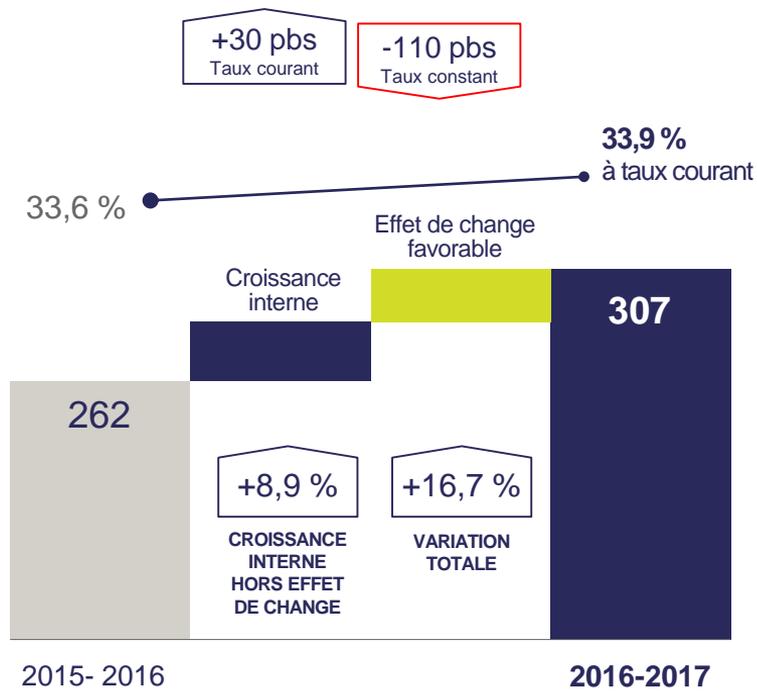


- Forte croissance en Italie et Europe Centrale
- Fort dynamisme des programmes d'*Incentive & Recognition*

# RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

## Services Avantages & Récompenses

Millions €



- Impact sur les marges lié à la très forte croissance de l'*Incentive & Recognition*, ainsi qu'à la première consolidation d'*Inspirus*.
- Impact positif de la cession de *Vivabox* (16 M€ /+170pbs)
- Investissement dans les offres Mobilité
- Accélération des investissements liés à la migration vers la carte et à la digitalisation

# PRÉSENTATION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION



# PRÉSENTATION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION

POURQUOI	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante</li><li>▪ Simplifier la comparaison avec les concurrents</li><li>▪ Communiquer au marché les objectifs sur la base du Résultat d'exploitation</li></ul>								
COMMENT	<table border="1"><thead><tr><th colspan="2" data-bbox="401 407 1831 478">Résultat d'exploitation</th></tr><tr><th data-bbox="401 478 1108 532">+ Autres produits opérationnels :</th><th data-bbox="1108 478 1831 532">- Autres charges opérationnelles :</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="401 532 1108 836"><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gains liés à des changements de périmètre</li><li>▪ Gains liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi</li></ul></td><td data-bbox="1108 532 1831 836"><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coûts de restructuration et de rationalisation de l'organisation</li><li>▪ Coûts des acquisition</li><li>▪ Pertes liées à des changements de périmètre</li><li>▪ Pertes liées aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi</li><li>▪ Amortissements des relations clientèles et des marques</li><li>▪ Dépréciation des actifs non-courants</li></ul></td></tr><tr><td colspan="2" data-bbox="401 836 1831 904">= Résultat opérationnel</td></tr></tbody></table>	Résultat d'exploitation		+ Autres produits opérationnels :	- Autres charges opérationnelles :	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gains liés à des changements de périmètre</li><li>▪ Gains liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coûts de restructuration et de rationalisation de l'organisation</li><li>▪ Coûts des acquisition</li><li>▪ Pertes liées à des changements de périmètre</li><li>▪ Pertes liées aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi</li><li>▪ Amortissements des relations clientèles et des marques</li><li>▪ Dépréciation des actifs non-courants</li></ul>	= Résultat opérationnel	
Résultat d'exploitation									
+ Autres produits opérationnels :	- Autres charges opérationnelles :								
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gains liés à des changements de périmètre</li><li>▪ Gains liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coûts de restructuration et de rationalisation de l'organisation</li><li>▪ Coûts des acquisition</li><li>▪ Pertes liées à des changements de périmètre</li><li>▪ Pertes liées aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi</li><li>▪ Amortissements des relations clientèles et des marques</li><li>▪ Dépréciation des actifs non-courants</li></ul>								
= Résultat opérationnel									
CONSÉQUENCES	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Information sectorielle fournie jusqu'au résultat d'exploitation</li></ul>								

# COMPTE DE RÉSULTAT ACTUEL/NOUVEAU (EXERCICE 2016-2017)

Millions € **Compte de Résultat actuel** 2016-2017

Chiffre d'affaires	<b>20 698</b>
Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels	<b>1 326</b>
Marge opérationnelle avant coûts exceptionnels	<b>6,4 %</b>

Coûts exceptionnels **(137)**

Résultat opérationnel **1 189**

Millions € **Nouveau Compte de résultat** 2016-2017

Chiffre d'affaires	<b>20 698</b>
Résultat d'exploitation	<b>1 340</b>
Marge d'exploitation	<b>6,5 %</b>

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 (137)

Coûts des acquisitions (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

Résultat opérationnel **1 189**

**Le Résultat d'exploitation 2016-2017 comparé à celui de 2015-2016 aurait été en hausse de +7,3 %**

# PERSPECTIVES



# OBJECTIFS POUR L'EXERCICE 2017-2018

## Perspectives

### En 2016-2017

- Croissance décevante du chiffre d'affaires
- Forte augmentation des marges
- LGO solide

- Retour à la croissance en France, mais environnement moins favorable en Europe du Nord
- Amélioration en Énergies & Ressources et poursuite de la forte croissance des économies en développement
- Amérique du Nord impactée par le manque de croissance en Éducation et en Santé

- Accélération des économie de coûts cette année dans le cadre du plan d'Adaptation et de Simplification
- Investissements significatifs pour stimuler la croissance

### Croissance interne du chiffre d'affaires entre

**2 et 4 %**

hors impact positif 53<sup>e</sup> semaine

### Marge d'exploitation maintenue

**à 6,5 %**

(hors effet de change)

# INVESTISSEMENT POUR RENFORCER LA CROISSANCE ET ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DIGITALE

## Déploiement mondial d'offres innovantes

*Student living* en Universités

*Evolution Smart kitchens* dans tous les segments

*Protecta* en Santé

*Harmonie* en Séniors

*Boundless* en Avantages & Récompenses

*Camp Life* en Energie & Ressources

- Renforcement des ventes et du marketing
  - › Formation : *Sales Academy*, marketing digital
  - › Expérience et engagement consommateur
  - › Outil mondial de gestion relation-client
  - › Ouverture de notre éco-system
  - › Création de *Datalab*

- Investissements stratégiques en Services Avantages & Récompenses
  - › Plateformes *Mobility*
  - › Dématérialisation : passage à la carte et au digital
  - › Diversification de l'offre: *Incentive & Recognition*

- Investissements pour digitaliser les *process* et le *back office*
  - › Plateforme numérique de gestion des services de restauration et FM
  - › Infrastructures Data
  - › Expérimentation de nouvelles technologies
  - › Initiatives pour lutter contre le gaspillage alimentaire

# OBJECTIFS À MOYEN TERME

## Perspectives

Confiant dans le futur avec,

- Un potentiel considérable de développement de la sous-traitance dans toutes les régions et tous les segments
- 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** entre **4 % et 7 %** (hors effet de change)

Progression annuelle moyenne du **résultat d'exploitation** entre **8 % et 10 %** (hors effet de change)

Q&R

# ANNEXES

1. Résultat d'exploitation
2. Analyse sectorielle Services sur Site
3. Sodexo Ventures
4. Taux de change 2016-2017
5. Dettes financière Brute
6. Programme du rachat d'actions 300 M€
7. Ratios financiers
8. Indicateurs Alternatifs de Performance
9. Calendrier financier
10. Chiffres clés Sodexo

# COMPTE DE RÉSULTAT ACTUEL/NOUVEAU

Annexe 1

## Premier semestre 2016-2017

Millions € **Compte de résultat actuel** S1 2016-2017

Chiffre d'affaires	<b>10 634</b>
Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels	<b>723</b>
Marge opérationnelle avant coûts exceptionnels	<b>6,8 %</b>
<hr/>	
Coûts exceptionnels	<b>(137)</b>
<hr/>	
Résultat opérationnel	<b>586</b>

Millions € **Nouveau compte de résultat** S1 2016-2017

Chiffre d'affaires	<b>10 634</b>
Résultat d'exploitation	<b>738</b>
Marge opérationnelle	<b>6,9 %</b>
<hr/>	
Autres produits opérationnels	<b>2</b>
Gains liés à des changements de périmètre	<b>2</b>
Gains liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	<b>-</b>
<hr/>	
Autres charges opérationnelles	<b>(154)</b>
Coûts de restructuration et de rationalisation	<b>(137)</b>
Coûts des acquisitions	<b>(2)</b>
Pertes liées à des changements de périmètre	<b>-</b>
Pertes liées aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	<b>-</b>
Amortissements des relations clientèles et des marques	<b>(15)</b>
Dépréciation des actifs non-courants	<b>-</b>
<hr/>	
Résultat opérationnel	<b>586</b>

# RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR SEGMENTS

Annexe 1

Exercice 2016-2017

2016-2017 <i>(en millions d'euros)</i>	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Marge d'exploitation	Résultat opérationnel publié	Marge opérationnelle publiée
Entreprises & Administrations	10 551	518	4,9 %	509	4,8 %
Santé & Seniors	5 007	337	6,7 %	332	6,6 %
Education	4 239	284	6,7 %	281	6,6 %
<b>Services sur Site</b>	19 797	1 139	5,8 %	1 122	5,7 %
<b>Services Avantages &amp; Récompenses</b>	905	304	33,6 %	307	33,9 %
Elimination du chiffre d'affaires interne et frais de direction générale	(4)	(103)		(103)	
<b>Total Groupe Avant coûts exceptionnels</b>	20 698	1,340	6,5 %	1 326	6,4 %
Coûts exceptionnels/ Autres produits et charges opérationnels		(152)		(137)	
<b>Total Groupe Après coûts exceptionnels</b>	20 698	1 189	5,7 %	1 189	5,7 %

# RESULTAT D'EXPLOITATION PAR SEGMENTS

Annexe 1

## Premier semestre 2016-2017

S1 2016-2017 <i>(en millions d'euros)</i>	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Marge d'exploitation	Résultat opérationnel publié	Marge opérationnelle publiée
Entreprises & Administrations	5 196	220	4,2 %	217	4,2 %
Santé & Seniors	2 500	161	6,4 %	157	6,3 %
Education	2 483	252	10,1 %	251	10,1 %
<b>Services sur Site</b>	10 179	633	6,2 %	625	6,1 %
<b>Services Avantages &amp; Récompenses</b>	457	158	34,6 %	149	32,7 %
Elimination du chiffre d'affaires interne et frais de direction générale	(2)	(52)		(51)	
<b>Total Groupe Avant coûts exceptionnels</b>	10 634	738	6,9 %	723	6,8 %
Coûts exceptionnels/ Autres produits et charges opérationnels		(153)		(137)	
<b>Total Groupe Après coûts exceptionnels</b>	10 634	586	5,5 %	586	5,5 %

# ANALYSE SECTORIELLE- SERVICES SUR SITES

Annexe 2

## Entreprises & Administrations



### CROISSANCE INTERNE

+1,3 %

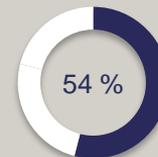
+2,1 % Hors Rugby & 53<sup>e</sup> semaine

### MARGE OPERATIONNELLE <sup>1</sup>

4,8 %

+10 bps

### PART DU CA



54 %

CA 2016-2017  
Services sur Site

## Santé & Seniors

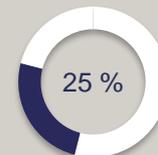


+2,5 %

+1,5 % Hors Rugby & 53<sup>e</sup> semaine

6,6 %

+30 bps



25 %

CA 2016-2017  
Services sur Site

## Education

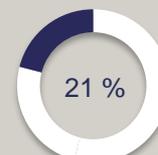


+1,6 %

+0,3 % Hors Rugby & 53<sup>e</sup> semaine

6,6 %

+30 bps



21 %

CA 2016-2017  
Services sur Site

## TOTAL SERVICES SUR SITES

+1,7 %

+1,6 %

5,7 %

+20 bps

## 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



Inclus en investissements financiers nets de 38 M€ en 2016-2017

# TAUX DE CHANGE 2016-2017

Annexe 4

1 € =	Taux moyen 2016-2017	Taux de référence 2015-2016	Taux moyen : variation 16-17 vs. réf. 2015-2016	Taux de clôture 16-17 31/08/17	Taux de clôture : Variation 31/08/2017 vs. 31/08/2016
Dollars US	1,099	1,106	+0,7 %	1,182	-5,9 %
Livre sterling	0,867	0,767	-11,5 %	0,920	-7,8 %
Réal brésilien	3,526	4,069	+15,4 %	3,741	-3,7 %

# DETTES FINANCIÈRES BRUTES 3 500 M€

Annexe 5

€ millions

## PAR DEVISE

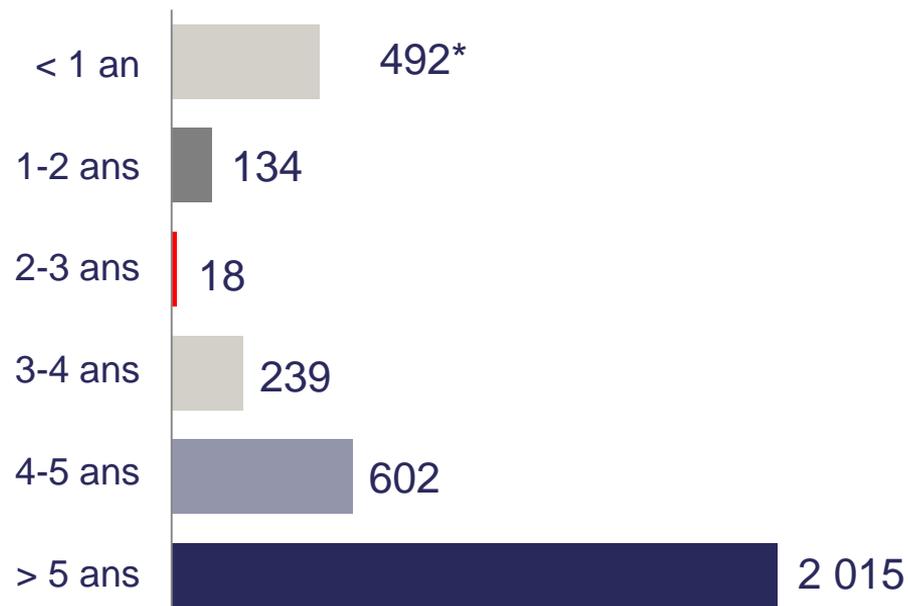


## TAUX D'INTÉRÊT



Taux d'intérêt moyen à 2,4 % en 2016-2017

## PAR MATURITÉ



# PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS DE 300 M€

Annexe 6

Milliards €

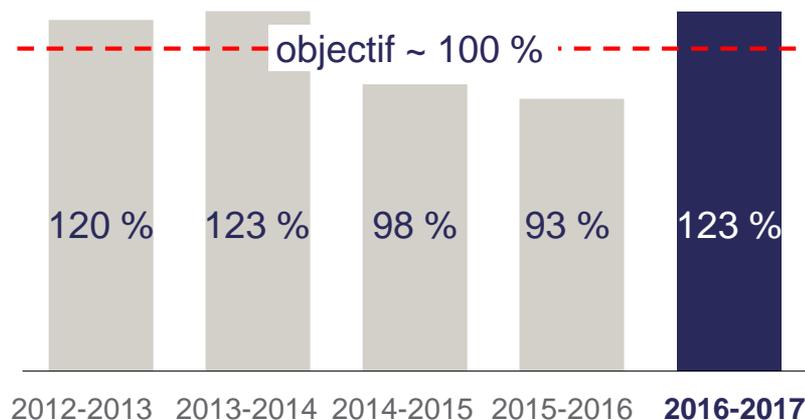
- **2 910 690 actions** correspondant à **1,9 % du capital<sup>1</sup>** et à une valeur de **300 M€**, ont été achetées par la société au cours du S1 16-17 (conformément au programme de rachat d'actions annoncé en novembre 2016)
- En juin 2017, ces actions ont été annulées

<i>Capital</i>	31 août 2017	28 février 2017	31 août 2016
Capital, nombre d'actions	150 830 449	153 741 139	153 741 139
Auto détention	2 205 010	5 814 876	3 074 444
<b>Nombre d'actions pour calcul BNPA</b> (Nombre moyen pondéré d'actions en capital social – de base)	148 998 961	149 936 978	151 277 059

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

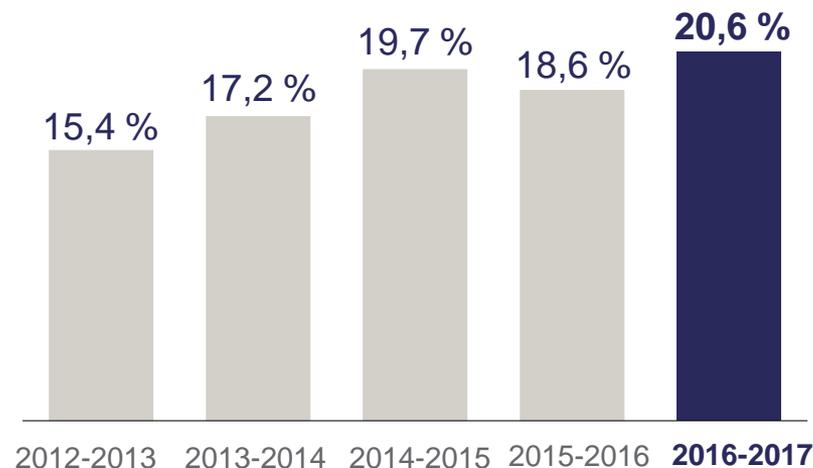
## Cash conversion

Liquidités générées par les opérations/  
Résultat net



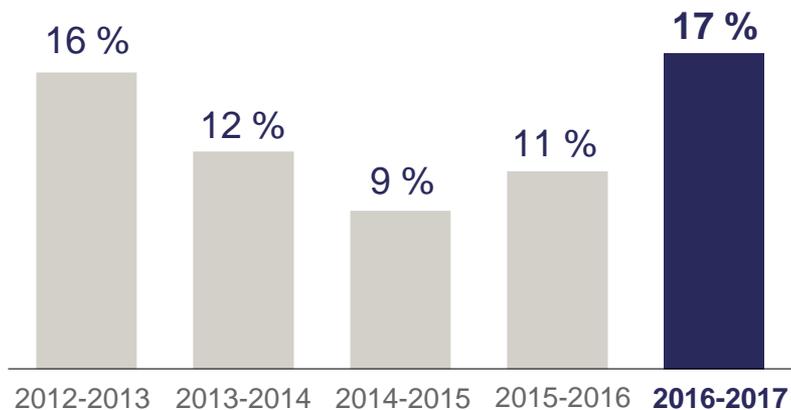
## ROCE\*

Résultat opérationnel après impôt/  
Capitaux employés



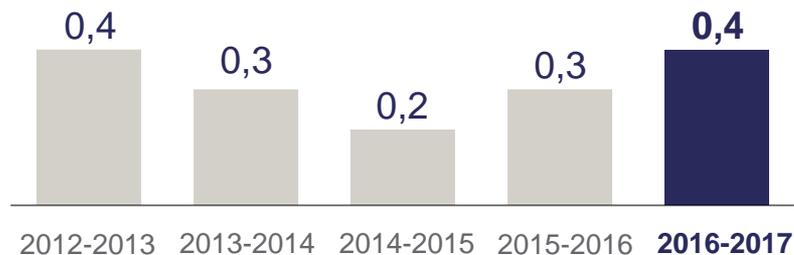
## Taux d'endettement net\* Dettes nettes/Fonds propres

objectif < 75 %



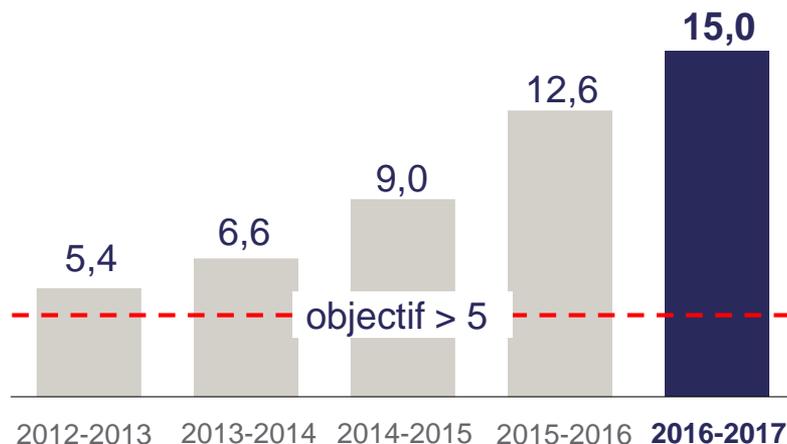
## Ratio d'endettement net\* Dettes nettes/EBITDA

Objectif entre 1 et 2 ans



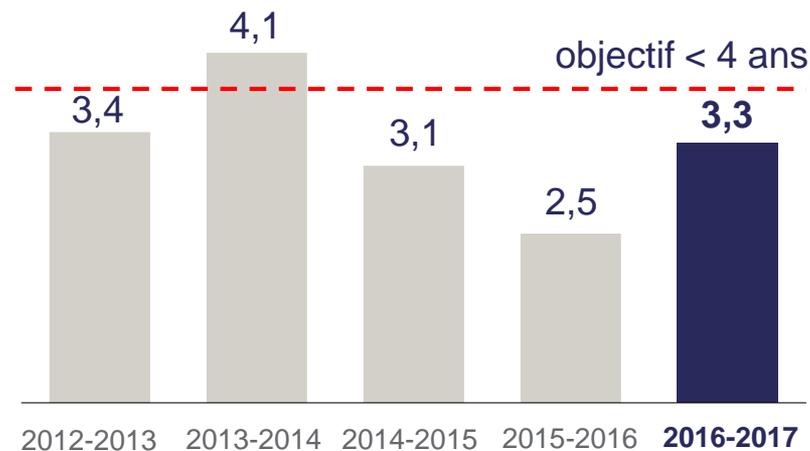
## Couverture des charges d'intérêts\*

Résultat opérationnel/  
Coût de l'endettement net



## Capacité de remboursement des emprunts\*

Dettes financières/Autofinancement



# DÉFINITIONS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ALTERNATIFS

Annexe 8

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>

# DÉFINITIONS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ALTERNATIFS

## 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 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 & 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).

# DÉFINITIONS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ALTERNATIFS

## 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 soit au total 84 millions d'euros nets d'impôt au titre de l'exercice 2015-2016. Coûts exceptionnels de 27 millions d'euros liés au programme d'efficacité opérationnelle soit 18 millions d'euros nets d'impôt au titre de l'exercice 2013-2014.

## 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 22.

## 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 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.

# DÉFINITIONS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ALTERNATIFS

## 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).

## 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 en 2014-2015 et 18 M€ en 2013-2014).

## 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).

# CALENDRIER FINANCIER

Annexe 9

<b>Chiffre d'affaires du T1 2017-2018</b>	<b>11 janvier 2018</b>
<b>Assemblée Générale 2017-2018</b>	<b>23 janvier 2018</b>
<b>Date de détachement du dividende (Ex-date)</b>	<b>1 février 2018</b>
<b>Date d'arrêté des positions après dénouement (record date)</b>	<b>2 février 2018</b>
<b>Païement du dividende</b>	<b>5 février 2018</b>
<b>Résultats semestriels 2017-2018</b>	<b>12 avril 2018</b>
<b>Chiffre d'affaires à neuf mois 2017-2018</b>	<b>5 juillet 2018</b>
<b>Résultats annuels 2017-2018</b>	<b>8 novembre 2018</b>
<b>Assemblée Générale 2018-2019</b>	<b>22 janvier 2019</b>

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).





20,7 Md€ de CA



427 000 collaborateurs



19<sup>e</sup> employeur mondial



100 millions de consommateurs chaque jour



80 pays



16 Md€ de capitalisation boursière  
(15 Novembre 2017)

- Créé en 1966 par Pierre Bellon
- Principaux actionnaires au 31/08/2016 :
  - > Bellon S.A. 40,4 % du capital (55,8 % des droits de vote exerçables)
  - > Investisseurs institutionnels internationaux 37,7 %

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



FTSE4Good



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

# CONTACT : RELATIONS INVESTISSEURS

[www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)

- Directrice Relations Investisseurs

**Virginia JEANSON**

Tel : + 33 1 57 75 80 56

[virginia.jeanson@sodexo.com](mailto:virginia.jeanson@sodexo.com)

- Responsable Relations Investisseurs

**Sarah JAMALI-KLEIN**

Tel : + 33 1 57 75 83 68

[sarah.jamali@sodexo.com](mailto:sarah.jamali@sodexo.com)

- Coordinatrice Relations Investisseurs

**Cynthia CATTY**

Tel : + 33 1 57 75 80 54

[cynthia.catty@sodexo.com](mailto:cynthia.catty@sodexo.com)

**Sodexo**

**255 Quai de la Bataille de Stalingrad**

**92130 Issy Les Moulineaux**

Email : [communication.financiere@sodexo.com](mailto:communication.financiere@sodexo.com)

## Accueil Finance

### Sodexo entre au CAC 40

Le Conseil scientifique des indices de Euronext a annoncé le 10 mars 2016 sa décision de faire entrer Sodexo dans l'indice CAC 40.

[► Lire le communiqué de presse](#)



### Résultats annuels 2016-2017

À annoncer le jeudi 16 novembre 2017.

[► Regarder le webcast](#)



### Informations financières

- Communiqués de presse
- Résultats financiers
- Webcasts
- Calendrier financier

### LES TEMPS FORTS DE L'EXERCICE 2015-2016 DE SODEXO



### Publications

- Fiche des chiffres-clés
- Document de référence
- Présentations et publications



### Informations actionnaires

- Assemblée générale
- Avantages du nominatif
- Dividendes

**Merci !**