

La Lettre aux actionnaires

Mesdames, Messieurs, Chers actionnaires,

Edenred a enregistré en 2016 une croissance à la fois soutenue et équilibrée. Notre volume d'émission a crû de 10 % à données comparables reflétant une belle progression de toutes nos activités – Avantages aux salariés, Gestion des frais professionnels, Motivation et récompenses – dans l'ensemble des régions du monde où nous apportons des solutions améliorant chaque jour le pouvoir d'achat des individus, l'efficacité des organisations et l'activité des commerçants. Ce fut le cas en Europe comme en Amérique latine et en Asie, malgré un contexte économique dégradé au Brésil.



Ces performances s'inscrivent dans une dynamique de croissance profitable et durable. A partir d'une hausse organique du chiffre d'affaires de près de 8 %, nous avons fait progresser notre résultat d'exploitation courant de près de 14 % en données comparables au niveau record de 370 millions d'euros. De plus, en ayant augmenté de 5 points supplémentaires la part de notre activité issue de solutions dématérialisées – qui atteint désormais 70 % de notre volume de transactions – nous avons encore renforcé notre capacité à développer de nouvelles solutions à plus forte valeur ajoutée, basées notamment sur la mobilité.

**NOUS SOMMES
AUJOURD'HUI
UN LEADER MONDIAL
DE LA GESTION
DES FRAIS
PROFESSIONNELS**

Par ailleurs, nous avons fortement amélioré la génération de flux de trésorerie en dégageant une marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents record de 299 millions d'euros, en croissance de plus de 15 % en données comparables.

2016 fut aussi une année riche en acquisitions dans le domaine de la gestion des flottes de véhicules professionnels. Avec l'acquisition d'Embratec au Brésil, nous sommes devenus numéro un en Amérique latine. En Europe, nous avons atteint la position de numéro deux des émetteurs multi-enseignes paneuropéens en renforçant notre participation dans UTA. Avec la gestion de 2,6 millions de cartes-carburant et de solutions de péage utilisées pour le paiement de plus de 6 milliards de litres d'essence par an, nous sommes aujourd'hui un leader mondial de la gestion des frais professionnels.

Nous avons également lancé tout récemment une première initiative dans le domaine des paiements inter-entreprises, activité destinée à fournir une source de croissance supplémentaire pour le Groupe.

Aussi abordons-nous l'année 2017 avec confiance. L'ensemble de l'équipe de direction et moi-même sommes résolument engagés à poursuivre la transformation du Groupe, en ligne avec notre plan stratégique Fast Forward dévoilé en octobre 2016.

Je vous remercie pour votre soutien et votre fidélité.

BERTRAND DUMAZY, |
Président-directeur général

RÉSULTATS ANNUELS 2016

➔ PAGE 2

3 QUESTIONS au Directeur général Finances

➔ PAGE 3

3 QUESTIONS au Directeur général Gestion des frais professionnels

➔ PAGE 4

RESPONSABILITÉ sociale et sociétale

➔ PAGE 5

EDENRED en actions

➔ PAGE 6



RÉSULTATS ANNUELS 2016

CROISSANCE SOUTENUE DE L'ACTIVITÉ.

HAUSSE DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT À UN NIVEAU RECORD.

> Solides performances en données comparables

- Volume d'émission : **19 814 millions d'euros + 10,0 %**
- Chiffre d'affaires opérationnel : **1 073 millions d'euros + 8,3 %**
- Résultat d'exploitation courant opérationnel : **304 millions d'euros + 17,3 %**
- Marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) : **299 millions d'euros + 15,4 %**

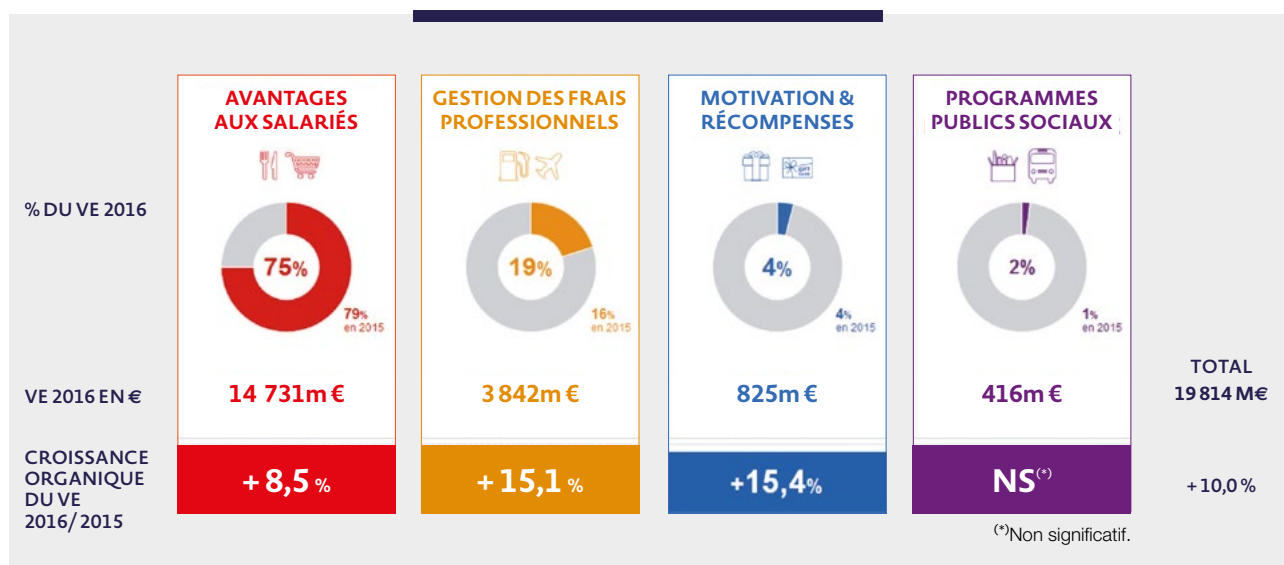
> Marge d'exploitation courante opérationnelle en hausse de 1,1 point à 28,3%

> Résultat d'exploitation courant record à 370 millions d'euros malgré des effets de change défavorables de 32 millions

> Résultat net part du Groupe de 180 millions, en hausse de 1,9 %

> Réduction de 49 millions d'euros de l'endettement net à 588 millions d'euros

> Des réalisations significatives dans nos activités Avantages aux salariés et Gestion des frais professionnels et poursuite du passage au numérique, ouvrant la voie au succès du plan stratégique Fast Forward.



POLITIQUE DE DIVIDENDE

Dans le cadre de son plan stratégique Fast Forward, le Groupe a affirmé sa volonté de privilégier une allocation du capital équilibrée entre investissements et retour aux actionnaires, conforme au profil de croissance du Groupe. Fort d'une situation financière saine, avec un niveau d'endettement maîtrisé et une liquidité solide, Edenred souhaite ainsi pouvoir saisir des opportunités de croissance en ligne avec ses ambitions.

Cette orientation a donné lieu à un ajustement de la politique de dividende du Groupe, consistant désormais à distribuer au moins 80 % du résultat net part du Groupe.

Dans cette perspective, le dividende proposé au titre de l'exercice 2016 s'élève à 0,62 € par action, soit un taux de distribution du résultat net part du Groupe de 80 % (contre 108 % en 2015).

Les actionnaires auront le choix entre un paiement à 100 % en espèces ou un paiement de 50 % en espèces et de 50 % en actions. Ce dividende sera soumis à l'approbation des actionnaires à l'occasion de l'Assemblée générale mixte d'Edenred qui se tiendra le 4 mai 2017.

Accédez aux informations sur le dividende et la prochaine AG sur edenred.com rubrique Investisseurs-actionnaires.

[en cliquant ici](#)

3 QUESTIONS

au Directeur général Finances

1

VOUS AFFICHEZ UNE CROISSANCE SOUTENUE DE L'ACTIVITÉ À FIN 2016.

Quels en ont été les moteurs ?

> **Patrick Bataillard** : Nous avons en effet enregistré en 2016 une croissance organique de notre chiffre d'affaires opérationnel de plus de 8 %. Cette bonne performance s'explique tout d'abord par une hausse de 8,5 % (en données comparables) du volume d'émission de notre activité Avantages aux salariés (Ticket Restaurant®, Ticket Alimentacion®, Ticket EcoCheque®...) qui a bénéficié de nombreux succès commerciaux, d'initiatives innovantes dans le domaine du paiement mobile et de nouveaux services à valeur ajoutée.

Nous avons également réalisé une croissance organique de 13 % (en données comparables) du chiffre d'affaires opérationnel de notre activité Gestion des frais professionnels, dont le poids au sein d'Edenred est en forte progression puisqu'il représente désormais 18 % du chiffre d'affaires opérationnel du Groupe, contre 14 % en 2015. Cette évolution fait notamment suite au doublement de la taille de cette activité au Brésil consécutif à l'acquisition des actifs d'Embratec. Enfin nous poursuivons la dématérialisation de nos solutions. A fin 2016, 70 % du volume d'émission total est issu de solutions de paiement par carte ou sur smartphone.

Pour illustrer l'avancée du digital dans notre activité, je citerai ici quelques exemples. Nous avons créé en Italie une application Ticket Restaurant® qui offre de nombreuses facilités d'utilisation. En France et en Espagne, le paiement d'un repas peut désormais se faire à partir d'un smartphone grâce à notre partenariat avec Apple Pay opérationnel depuis 2016. En Belgique, nous avons créé des solutions de paiement en ligne.



*Accédez au lexique des indicateurs clés spécifiques d'Edenred [en cliquant ici](#)

2

LA CROISSANCE ORGANIQUE DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION COURANT OPÉRATIONNEL EST ENCORE PLUS FORTE QUE CELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES OPÉRATIONNEL ! Comment l'expliquez-vous ?

> **PB** : En effet, le résultat d'exploitation courant opérationnel est en hausse de plus de 17 % à données comparables. L'Amérique latine y participe avec une croissance organique de près de 10 %, ce qui reflète le maintien de la marge d'exploitation courante opérationnelle à un niveau élevé dans un contexte économique dégradé au Brésil, premier pays de la zone.

En Europe, sa croissance atteint près de 24 % en données comparables, ce qui traduit une amélioration significative de la marge d'exploitation courante opérationnelle. En données publiées la croissance du résultat d'exploitation courant opérationnel s'élève à près de 12 % malgré un effet négatif lié aux variations de change de 32 millions d'euros.

En y ajoutant le résultat d'exploitation courant financier, notre résultat d'exploitation courant total a atteint en 2016 le niveau record de 370 millions d'euros.

3

QUELLES SONT LES PERSPECTIVES pour l'année 2017 ?

> **PB** : En 2017, le Groupe s'attend à la poursuite d'une croissance soutenue de son activité en Europe et à une configuration en Amérique latine relativement similaire à celle de 2016.

En ligne avec nos objectifs stratégiques, nous visons une croissance organique du chiffre d'affaires opérationnel de plus de 7 % et une croissance organique du résultat d'exploitation courant opérationnel de plus de 9 %, tout en restant fortement générateur de cash flow puisque nous visons une croissance organique de la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO) de plus de 10 %.

3 QUESTIONS

au Directeur général

Gestion des frais professionnels

1

QUELLES SONT LES MISSIONS

que vous a confiées notre PDG Bertrand Dumazy ?

> **Antoine Dumurgier** : Dans le cadre de la mise en place du plan stratégique, j'ai été nommé au poste nouvellement créé de Directeur général Gestion des frais professionnels.

A ce titre je suis en charge des activités opérationnelles de Gestion des frais professionnels en Europe (notamment UTA et La Compagnie des Cartes Carburants) ainsi qu'en Asie (notamment Cardtrend). J'ai également la responsabilité de l'animation transversale fonctionnelle de nos activités de Gestion des frais professionnels en Amérique Latine (dont Ticket Log®, la société commune nouvellement créée au Brésil, et nos activités Ticket Car® au Mexique).



Sous-pénétré, ce marché offre des opportunités de forte croissance et partage plusieurs caractéristiques des Avantages aux salariés : un grand volume de flux dédié à des besoins spécifiques, un usage récurrent et des processus opérationnels similaires.

Par ailleurs, de nombreuses synergies sont réalisées à travers les plateformes d'autorisation de transactions partagées entre les deux lignes de métiers. Le processus d'affiliation des commerçants est le

même, qu'il s'agisse d'un restaurant ou d'une station-service. Enfin nous pouvons proposer à nos clients des ventes croisées.

2

QUELS SONT LES PRINCIPAUX DÉVELOPPEMENTS ACTUELS

pour les solutions de Gestion des frais professionnels ?

> **AD** : Notre plan stratégique 2017 - 2020, dévoilé le 19 octobre dernier, s'appuie sur le savoir-faire unique du Groupe dans la construction et la gestion de solutions à valeur ajoutée au sein d'écosystèmes transactionnels B2B⁽¹⁾.

Cela signifie que nous gérons des flux de transactions entre parties prenantes, c'est-à-dire entre nos entreprises clientes, nos utilisateurs salariés et nos commerçants affiliés.

Initié il y a plus de 50 ans dans les Avantages aux salariés comme Ticket Restaurant®, ce savoir-faire s'étend depuis avec succès à la Gestion des frais professionnels. Cette famille de solutions, et plus particulièrement l'activité de gestion des frais liés aux flottes de véhicules professionnels, comme les solutions de cartes-essence, de gestion de maintenance et de paiement des péages, constitue notre second moteur de croissance.

Ce marché est porteur car il bénéficie de la hausse de la mobilité des salariés. Il profite également de la volonté des entreprises d'accroître le contrôle et la traçabilité des dépenses professionnelles, tout en réduisant leurs coûts.

3

QUELLE AMBITION PORTEZ-VOUS sur cette famille de solutions ?

> **AD** : Sur cette famille, nous étions historiquement un leader régional, numéro un en Amérique latine, mais nous nous développons en Asie et en Europe :

- En Europe avec la prise de contrôle d'UTA, acteur spécialisé sur le marché européen des solutions de gestion des frais liés aux flottes de véhicules professionnels. Cette acquisition fait d'Edenred le numéro deux des émetteurs multi-enseignes paneuropéens.
- En Asie avec l'acquisition d'une société malaise, Cardtrend afin de développer son offre logicielle de gestion de programmes de cartes-essence dans l'ensemble des pays du sud-est asiatique notamment auprès des compagnies pétrolières locales et régionales. Cette plateforme permet également de développer des solutions multimarques.

Au-delà des solutions de gestion des flottes de véhicules, nous proposons également des offres de gestion des frais de déplacements professionnels qui constitueront le développement naturel de nos services aux entreprises clientes.

Tout cela renforce notre ambition : devenir un leader mondial de l'activité de gestion des frais liés aux flottes de véhicules professionnels. Plus concrètement cela signifie que ces activités vont générer une croissance à deux chiffres et nous permettre d'ici 2020, de gérer plus de 9 milliards de litres d'essence (près de 6 milliards de litres à fin 2016) et représenter 25 % du chiffre d'affaires opérationnel (19 % à fin 2016).

⁽¹⁾ B2B : Business to Business.

RESPONSABILITÉ sociale et sociétale

EDENSTEP, UN PROGRAMME INTERNATIONAL SUR-MESURE POUR DE JEUNES DIPLÔMÉS

Edenred lance Edenstep, un graduate program qui propose à de jeunes talents de vivre une expérience professionnelle en immersion totale pendant 24 mois, dans le cadre d'un V.I.E. (Volontariat International en Entreprise).

Les profils retenus feront partie d'une promotion de 15 graduates partageant la volonté de bénéficier d'une expérience professionnelle solide, internationale, et de participer au développement d'un groupe en pleine mutation.

Les profils sélectionnés participeront ainsi aux défis que s'est fixés Edenred : saisir les opportunités du digital en développant une offre 100 % numérique et toujours plus mobile dans les Avantages aux salariés, devenir un leader mondial dans la Gestion des frais professionnels, ou encore réinventer le paiement entre les entreprises.

« Nous sommes fiers d'avoir mis en place ce programme qui permettra à Edenred d'attirer des talents et de leur faire vivre une expérience hors du commun. C'est un véritable défi que nous voulons leur lancer : intégrer nos équipes au moment où notre nouveau plan stratégique Fast Forward, implique tous nos collaborateurs dans la transformation du Groupe » précise Jeanne Renard, Directeur général Ressources Humaines et Responsabilité Sociétale du groupe Edenred. « Notre objectif est de former pendant deux ans de futurs talents d'Edenred en leur faisant découvrir les différents aspects de notre entreprise. Nous leur demanderons pour cela d'être créatifs, force de proposition et de penser différemment. »

À partir du 4 septembre 2017, 15 jeunes diplômés auront l'opportunité de vivre en accéléré des missions à responsabilité au sein du Groupe. Les graduates passeront trois semaines d'intégration au siège d'Edenred et sur le terrain pour rencontrer des dirigeants et des opérationnels du Groupe.

Ils seront ensuite immergés au sein de filiales : chaque participant effectuera deux missions d'un an en Asie, en Europe, en Amérique du Nord ou en Amérique Latine (11 pays participants).

Ils bénéficieront également d'un accompagnement individuel (formations, mentorat) pendant et au-delà de la durée du programme.

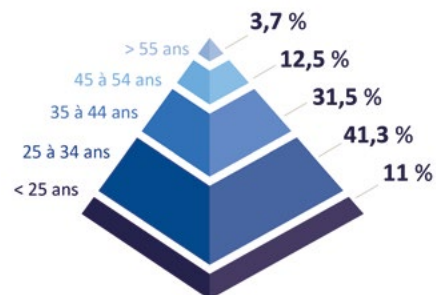
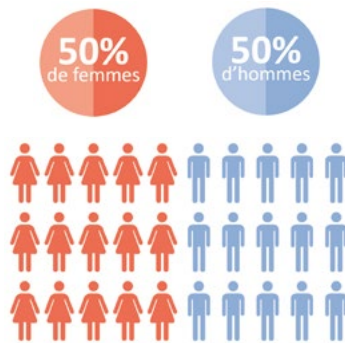
Pour en savoir davantage sur cette enquête, n'hésitez pas à [cliquer ici](#)

CHIFFRES CLÉS 2016

7 232

COLLABORATEURS

dont 52 % ont moins de 35 ans.



Répartition géographique :

43% Amérique latine,
25% Europe Hors France,
15% Reste du monde,
15% France et 2% Siège

Près de **90%**
des collaborateurs travaillent
dans un environnement engagé
en faveur de la qualité de vie au travail

77%
des collaborateurs
ont effectué une formation en 2016

EDENRED

en actions

Sur 12 mois glissants

Cours de clôture au 29/02/2016 : **16,18 €**

Cours de clôture au 28/02/2017 : **21,36 €**

Variation SBF 120 : **+ 12,31%**

Variation Edenred : **+ 32,01%**

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

La prochaine aura lieu le 4 mai prochain à 15 heures à l'hôtel Novotel Paris Est. L'Emargement commencera à 13 h 30.

Vous trouverez l'ensemble des informations sur edenred.com rubrique Investisseurs Actionnaires. [en cliquant ici](#)

RECONNAISSANCES



> Edenred a été récompensé pour la qualité de son Assemblée générale 2016 : le jury du Grand Prix de l'AG lui a décerné le Trophée du SBF 120 notamment pour la pédagogie de sa présentation de ses métiers et de sa gouvernance.

> Le comité exécutif d'Edenred a été récompensé par un Trophée des CoDir pour son originalité, son innovation digitale et stratégique et son mode de fonctionnement.

En tant que lauréat, le Comité de direction d'Edenred a été qualifié de bâtisseur d'écosystème vertueux.

Parce qu'ils génèrent des transactions entre employeurs, employés, commerçants... ces écosystèmes permettent au Groupe de gérer près de 20 milliards d'euros de flux transactionnels annuels.

NOS RENCONTRES



L'année 2017 a été inaugurée par une invitation chez un restaurateur affilié de la région parisienne pour un goûter. Les actionnaires individuels ont pu découvrir l'organisation du restaurant et échanger sur les parties prenantes du modèle économique du Groupe, au sein duquel les commerçants affiliés occupent une place importante. Le restaurateur a notamment rappelé les avantages de la dématérialisation des titres-restaurant, offrant « un gain de temps administratif et une facilité de paiement ».

Les rendez-vous, au fur et à mesure de leur affichage, sont tous accessibles. [en cliquant ici](#)

ESPACE ACTIONNAIRES ET E-CLUB

N'hésitez pas à consulter l'Espace actionnaires à partir d'edenred.com rubrique Investisseurs/actionnaires ou [en cliquant directement ici](#)

Vous y découvrirez la nouvelle architecture du site internet edenred.com adaptée au format de vos smartphones et tablettes.



Directeur de la publication : Patrick Bataillard. Rédactionnel : Communication financière et RSE - Immeuble Columbus - 166-180 boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff Cedex - France.

Conception et réalisation : GIP COMMUNICATION - 7694

Crédits photos : Christophe Lebedinsky, Véronique Marc.

Fiche signalétique de l'action

Place de cotation :

Euronext Paris
Compartiment A

Code ISIN : FR0010908533

Nombre d'actions :

233 778 150 à fin février 2017

Principaux indices :

SBF120, FTSE4Good, DJSI

Service titres au nominatif

Société Générale Securities Services

SGSS/SBO/CSS/BOC
32, rue du Champ-de-Tir
BP 81236

44312 Nantes Cedex 3

Tél. : **02 51 85 67 89**

(coût d'un appel local)

OU

N°Vert actionnaires ci-dessous
Touche 3

Contacts

Elisa PASCAL

Responsable Relations actionnaires

relations.actionnaires@edenred.com

0 805 652 662

Touche 1 : cours de Bourse en direct

Touche 2 : actualité du Groupe et agenda

Touche 3 : service Titres au nominatif

Touche 4 : chargés des Relations actionnaires

Dates clés 2017

23 février :

Résultats annuels 2016

18 avril :

Chiffre d'affaires T1 2017

4 mai :

Assemblée générale

25 juillet :

Résultats semestriels 2017

13 octobre :

Chiffre d'affaires T3 2017