



Assemblée générale Edenred

Compte rendu 2017

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EDENRED

Compte rendu 2017

L'Assemblée générale mixte des actionnaires d'Edenred a eu lieu à Bagnolet le 4 mai 2017 sous la Présidence de Bertrand Dumazy, le Président-directeur général d'Edenred.

Le Conseil d'administration remercie les 2 199 participants, (représentant près de 80 % du capital du Groupe) parmi lesquels plus de 200 étaient présents. Les résolutions ont toutes été adoptées, dont celle proposant le paiement d'un dividende de 0,62 € pouvant être payé à 50% en actions nouvelles. Le score moyen d'approbation des 15 résolutions proposées a été de 96%.

Pour en savoir plus sur la gouvernance et le détail des votes des résolutions, cliquez [ici](#). Par ailleurs le calendrier de paiement et les modalités du dividende sont accessibles [ici](#).

L'Assemblée a été rythmée par les chapitres suivants, **en lien avec la présentation** affichée sur notre [site](#) :

- Réalisations clés 2016
- Résultats 2016
- La performance boursière
- Le plan stratégique Fast Forward
- Engagements RH et RSE
- Gouvernance

- Le dialogue avec les actionnaires
- Rapports et avis
- Présentation des résolutions
- Questions et Réponses
- Vote des résolutions

Morceaux choisis

Le Président-directeur général du Groupe

a proposé un retour en images sur les faits marquants de l'année 2016 au travers d'un film accessible sur la page Assemblée générale d'[edenred.com](#) en cliquant [ici](#). Il a ensuite commenté les points à retenir, notamment sur la croissance profitable et durable du Groupe :

« La croissance que nous avons connue en 2016 a été profitable et durable. Profitable, pourquoi ? A partir de la croissance organique, c'est-à-dire hors effet de change et acquisitions, du volume d'émission (VE) de +10 %, notre chiffre d'affaires opérationnel a crû de +8,3 %, et cette croissance a généré davantage de croissance de notre résultat d'exploitation courant opérationnel (+17,3 %) et de notre génération de cash flow à travers la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents (FFO), +15,4 %.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EDENRED

Compte rendu 2017

Une croissance organique à deux chiffres, par conséquent une croissance profitable mais aussi une croissance durable. Pourquoi durable ?

En premier lieu parce qu'elle est solidement ancrée sur trois continents principaux. L'Europe, qui représente 47 % de notre VE, a crû en 2016 de +7,4%. L'Amérique latine, qui réalise 49 % de notre VE, a crû de +12,4 %. Enfin « le reste du monde » qui regroupe les pays hors Europe et Amérique latine, a crû de +10,3 %.

Ensuite l'ensemble de nos [42 pays](#) a contribué à cette croissance durable car elle repose sur deux grandes lignes de produits. La première, les Avantages aux salariés, concentre 75 % de notre VE et a réalisé une croissance organique de +8,5%, soit près de 15 milliards d'euros en 2016. Pour illustration, deux exemples de succès commerciaux en 2016. Tout d'abord la SNCF parce que c'est une entreprise mature. Et vous pourriez penser qu'une entreprise mature a adopté depuis longtemps nos solutions parmi lesquelles Ticket Restaurant® qui existe depuis 1962 en France mais la SNCF n'avait jamais utilisé de titres-restaurant jusqu'ici.

Elle a décidé de s'y mettre en 2016 et a choisi

Edenred, n° 1 du marché français pour rendre 22 000 de ses collaborateurs titulaires de la carte Ticket Restaurant®. Cela signifie qu'il y a encore des espaces de croissance dans des pays matures et pour des produits matures.

Autre exemple en Angleterre, Crown Commercial Service. De quoi s'agit-il ? Les ministères anglais emploient 400 000 personnes environ. En 2016, ils ont souhaité donner accès à leurs salariés à nos solutions dématérialisées sur une même plate-forme web. Pour en réaliser l'interface, ils nous ont choisis. Edenred a déjà signé pour 300 000 salariés. 100 000 restent à faire.

La deuxième ligne de produits sur laquelle nous souhaitons nous développer très rapidement, intitulée Gestion des frais professionnels, représente désormais 19% de notre VE et 25 % de notre chiffre d'affaires opérationnel. Elle a également affiché une très bonne année avec un VE de 3,8 milliards d'euros en 2016, en croissance organique de +15,1 %. En Amérique latine, notamment grâce à la signature d'un accord avec la société brésilienne Embratec au début de l'année 2016, nous sommes deve-

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EDENRED

Compte rendu 2017

-nus un acteur majeur de la gestion des frais professionnels au Brésil. En Europe, nous avons lancé une solution de gestion des frais professionnels en Roumanie avec UTA, cette entreprise allemande dans laquelle nous sommes devenus majoritaires au début de l'année 2017. Nous avons également intégré La Compagnie des Cartes Carburant (LCCC) en France avec laquelle nous avons lancé de nouvelles offres. Par ailleurs, nous accélérons notre développement en Italie ainsi qu'en Espagne. C'est l'illustration du dynamisme de notre stratégie visant à être leader en Amérique latine et à accélérer notre développement en Europe.

Dans le reste du monde où nous sommes présents, nous avons acquis une petite société appelée Cardtrend qui nous apporte une technologie intéressante dans la gestion asiatique des frais professionnels. Et on utilise cette technologie pour aller chercher des clients sur un certain nombre de zones asiatiques qu'on a définies comme étant prioritaires. Bref, l'année 2016 a été une année très intense en termes d'acquisition, en termes d'intégration et en termes de développement de ce deuxième moteur de croissance qu'est la Gestion des frais professionnels.

Des exemples encore de nouvelles cartes et solutions carburants : la carte Ticket Fleet Pro® lancée en France en association avec LCCC ; au Mexique la Ticket Car Pro® et la Ticket Car Go®, des solutions reposant sur des badges *Near Field Communication* ou NFC. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, un camionneur mexicain n'a plus besoin de tendre une carte de paiement pour régler son plein. La transaction se fait directement entre le sticker NFC affiché sur son pare-brise et le terminal de paiement de la station-essence. Et ça change tout, notamment au Mexique, en termes de traçabilité des paiements pour l'employeur et le salarié.

Enfin c'est une croissance durable parce que nous avons fait beaucoup d'investissements pour développer les solutions de paiement mobile et Web dans les différentes régions dans lesquelles nous sommes présents. Pour le moment, 70 % de nos solutions sont principalement au format carte, mais ce n'est qu'une étape vers la dématérialisation complète, qui se fera via des paiements mobiles et Web. En France et partout dans le monde, nous sommes actuellement le seul émetteur à être capable

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EDENRED

Compte rendu 2017

de travailler avec Apple Pay. Qu'est-ce que cela signifie ? Cela signifie qu'aujourd'hui, un salarié en France peut utiliser notre solution Ticket Restaurant® dans son téléphone portable Apple. Il peut désormais régler son repas avec son téléphone portable. C'est possible aussi avec la montre iWatch.

Une croissance durable fondée sur l'accélération de la dématérialisation des solutions, cela présente davantage d'opportunités que de menaces. Quels progrès avons-nous faits en 2016 ?

En Amérique latine, nos solutions sont désormais dématérialisées à 96 %. Nous avons gagné 2 points par rapport à 2015.

Pour vous donner un exemple, le dernier titre-restaurant papier a été imprimé au Brésil à l'été 2016. Il repose sur mon bureau, et je le regarde avec beaucoup d'émotion. Mais ce monde-là est terminé. En Europe, nos solutions sont dématérialisées à 43 %, soit une croissance de 7 points par rapport à 2015. Dans le reste du monde où nous sommes présents, c'est 73 %. Au total, la dématérialisation de nos produits est passée à 70 %. Notre ambition est de passer à 85 % d'ici 2020.

A la fin de l'Assemblée, nous vous proposons un « Village de l'innovation » avec des démonstrations sur 4 nouveaux produits dématérialisés inaugurés cette année, des solutions sur smartphone ou sur plateforme Web : la solution de paiement mobile avec Apple Pay qu'on a développée en France et en Espagne et deux autres solutions d'Avantages aux salariés : l'Extranet marchand réalisé en Suède et notre site d'e-commerce de ProwebCE dédié aux comités d'entreprise en France, un marché sur lequel nous sommes leaders. Enfin sera présentée une solution de Gestion des frais professionnels, l'Extranet Ticket Log pour les gestionnaires de flottes de véhicules lancé au Brésil.

Vous verrez ainsi concrètement ce qui fait de nous des bâtisseurs d'écosystèmes pour nos 43 millions d'utilisateurs et notre million et demi de marchands affiliés à qui nous proposons de nouveaux services. »

Patrick Bataillard, le directeur général Finances, a ensuite proposé un retour sur les résultats de l'année 2016 puis un premier éclairage sur l'année 2017 :

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EDENRED

Compte rendu 2017

L'année 2016 s'est caractérisée par une forte croissance, dont on peut dire en particulier qu'elle se positionne au-dessus de nos objectifs historiques annuels de moyen terme, ce qu'on appelle nos « guidances », telles que nous les donnons au marché. Si on se réfère à ce qu'étaient ces guidances jusqu'à l'année 2016, nous nous étions engagés à un volume d'émission (VE) annuel situé entre 8 et 14 %. L'année 2016 affiche une croissance organique, soit à périmètre (impact acquisitions) et à taux de change comparables à l'année précédente, de +10 %, bien dans la fourchette de notre guidance historique.

Le taux de transformation opérationnelle, c'est-à-dire le complément de résultat opérationnel par rapport à un complément de chiffre d'affaires opérationnel, s'établit lui à 56,5 %, au-dessus de l'objectif minimum de 50 % qui avait été fixé par le passé.

Et enfin, la marge brute d'autofinancement ou *Funds From Operations (FFO)* selon la terminologie des agences de notation, progresse de +15,4% à périmètre et taux de change comparables, soit une hausse assez largement supérieure au minimum auquel le Groupe s'était engagé par le passé de 10 % par an.

Pour rappel, nous avons redéfini nos objectifs pour les années à venir, lors de la Journée investisseurs du 19 octobre 2016.

Ces objectifs annuels de croissance organique devront être supérieurs à :

+7% pour le chiffre d'affaires opérationnel,

+9% pour le résultat d'exploitation opérationnel,

+10% pour la marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents ou FFO, un objectif que nous avons repris pour le projeter dans l'avenir.

A cette nouvelle mesure, la croissance du chiffre d'affaires opérationnel, c'est-à-dire finalement notre matière première, telles les commissions que nous percevons de la part de nos clients utilisateurs, entreprises, affiliés, cette croissance donc à périmètre et à taux de change comparables est pour 2016 de +8,3 %, par conséquent supérieure à l'engagement que nous prenons pour les années à venir de 7 %. Le résultat d'exploitation courant opérationnel, c'est-à-dire le résultat d'exploitation hors la partie financière de notre résultat, représente une croissance à périmètre et taux de change comparables de +17,3 %, très largement

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EDENRED

Compte rendu 2017

supérieure à l'engagement d'une croissance minimum annuelle de 9 %. Et enfin, la marge brute d'autofinancement avec une progression de +15,4 %, très largement supérieure à 10 %.

Au total, le résultat d'exploitation courant atteint, à l'issue de cette année 2016, 370 millions d'euros. C'est un record historique depuis la cotation d'Edenred en 2010 et un motif de satisfaction très important parce que ce taux de croissance de +13,8% a été réalisé dans un contexte où il y a eu un effet de périmètre favorable mais des effets de change assez largement négatifs en 2016.

Notre capacité à transformer du business additionnel en bonne rentabilité, elle est là et bien là, et notre structure de coûts est plutôt une structure de coûts fixes, ce qui nous permet de réaliser une croissance profitable. Ce qui est intéressant également, c'est de raisonner en marge, puisque la marge d'exploitation courante opérationnelle est passée entre 2015 et 2016 de 27,2 à 28,3%. C'est aussi une très bonne nouvelle.

Par ailleurs le résultat net part du Groupe par action est très stable, à l'arrondi près, à 0,78 euro par action, ce qui en réalité traduit une variation positive de 0,8 %.

Un autre motif de satisfaction est la variation positive de ce qu'on appelle le *float*, soit les titres de services prépayés (par exemple, les titres-restaurant) par les clients dans le cadre des solutions d'Avantages aux salariés principalement. La variation positive de ce float et du BFR participe à l'accroissement de la capacité financière du Groupe car additionné à la marge brute d'autofinancement, elle nous sert, en fait, après avoir financé des investissements récurrents, à produire du free cash-flow.

Une autre façon d'expliquer ce bon équilibre financier, c'est de constater que la production de free cash-flow nous a notamment permis de réduire l'endettement total du Groupe de 637 à 588 millions d'euros à fin 2016.

Autre fait positif : le renforcement du profil de la dette du Groupe qui s'est traduit notamment par la baisse du ratio d'endettement de 1,6 à 1,4 fois en 2016. Notre capacité à honorer nos dettes a augmenté !

Enfin Standard & Poor's, la grande agence de notation internationale, a renouvelé dans le courant de l'année 2016 et encore le 27

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EDENRED

Compte rendu 2017

avril 2017, notre statut de *strong investment grade* avec une notation BBB+.

Le coût moyen de la dette s'établit à 2,5 %, un taux qui est très satisfaisant de mon point de vue.

Le dividende proposé à l'issue de cette année 2016 représente 0,62 euro par action, soit 80% du résultat net part du Groupe. Il est à comparer avec un dividende qui était plus important par le passé, soit 108 % du résultat net en 2015.

La nouvelle politique de dividende a été annoncée lors de la Journée Investisseurs d'octobre 2016. Elle reflète notre souhait de donner à Edenred les moyens de nos ambitions de croissance interne et externe, tout en générant de la création de valeur pour nos actionnaires.

Année 2017 : une année qui débute très bien avec une progression du chiffre d'affaires opérationnel au 1^{er} trimestre 2017, soit +10% en croissance organique et +31% en croissance publiée suite à des effets de change (la devise brésilienne y a fortement contribué) et de périmètre positifs (intégration dans nos comptes d'Embratec et d'UTA, deux de nos réalisations stratégiques).

Autre réalisation stratégique, l'accélération de la dématérialisation de nos lignes de produits. Leader sur nos marchés, nous avons encore étendu notre part en acquérant les actifs de Moneo Resto, un émetteur français de titres-restaurant totalement dématérialisés.

Enfin, une première initiative à signaler et à saluer dans le cadre des paiements inter-entreprises, ce qu'on appelle le Corporate Payment, avec le lancement d'une offre Edenred Corporate Payment, qui s'appuie en particulier sur la technologie d'une entreprise américaine qui s'appelle CSI, dont nous allons déployer la solution globale d'e-card auprès de clients européens.

A propos de notre endettement, les travaux engagés en 2016 pour renforcer la structure financière du Groupe continuent en 2017 avec une émission obligataire de 500 millions d'euros, close le 22 mars 2017 et qui a été réalisée dans des conditions très favorables. Cette opération renforce le profil financier du Groupe, dans la mesure où le coût moyen de la dette diminue de 2,5 à 2,1%. Nous n'aurons plus d'échéance de remboursement importante à fin 2017, ce

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EDENRED

Compte rendu 2017

qui nous donne une très grande visibilité quant à notre capacité à financer nos projets.

Un mot sur les perspectives 2017 qui permet de rappeler nos 3 objectifs de croissance organique annuelle supérieure à 7% pour le chiffre d'affaires opérationnel, 9% pour le résultat d'exploitation courant opérationnel et 10% pour la marge brute d'autofinancement avec une situation économique globale assez comparable à 2016.

Le PDG, Bertrand Dumazy, a repris la parole pour rappeler le plan stratégique.

« Notre ambition est simple. Nous voulons bâtir des écosystèmes et faire en sorte que des intérêts différents convergent autour des solutions que nous proposons. Nous ne souhaitons plus définir Edenred par ses produits mais par ses savoir-faire fondamentaux, à l'intersection de quatre mondes.

D'abord nous sommes une *FinTech*, c'est-à-dire que nous sommes capables de faire de l'émission et du traitement de paiements. Nous sommes aussi une *RegTech*, c'est-à-dire que présents dans 42 pays, nous gérons 250 programmes différents, qui tous sont régi par une réglementation différente et qui évolue.

Nous savons très bien les intégrer dans notre gestion transactionnelle.

Et nous faisons davantage encore. Nous sommes aussi un intermédiaire financier. C'est-à-dire qu'on a 20 milliards de flux qui transitent dans nos écosystèmes et qu'on restitue à l'euro près aux destinataires. Enfin, nous sommes un intermédiaire de données. Aujourd'hui, grâce à la dématérialisation des produits, nous sommes capables de savoir qui dépense quoi, combien et où, tous les jours.

Edenred est à l'intersection de ces quatre savoir-faire, ce qui représente aussi une barrière à l'entrée.

Avec ces actifs, que voulons-nous faire ?

5 missions : capter le potentiel encore inexploité de l'activité Avantages aux salariés, être un leader mondial de la gestion des frais professionnels, mettre à profit nos actifs et notre expertise pour se développer dans de nouveaux écosystèmes transactionnels B to B, avec le Paiement inter-entreprises, rééquilibrer le profil d'Edenred en termes de modèle économique et géographique, enfin aller chercher les opportunités du nouveau monde

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EDENRED

Compte rendu 2017

que représente la dématérialisation.

Jeanne Renard, Directeur RH et RSE étant absente, Bertrand Dumazy a ensuite commenté ses slides notamment dédiées aux Ressources humaines.

« Pour le développement de nos collaborateurs, Jeanne et ses équipes ont lancé trois programmes cette année. Le premier propose à nos Top Managers une semaine à HEC pour une formation au leadership, à la stratégie et à la gestion de projet. Le deuxième propose aux managers intermédiaires une formation d'une semaine appelée la Talent Week pour appréhender la stratégie du Groupe, recevoir un bagage commun et se construire un réseau international. Enfin la troisième initiative, [Edenstep](#), va permettre d'attirer de jeunes diplômés talentueux en leur proposant deux années d'immersion dans nos différentes filiales à l'international. »

Sur la partie Responsabilité sociétale et environnementale, Bertrand Dumazy a présenté les engagements Ideal meal, Ideal care et Ideal green. Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).

Par ailleurs, lors de la partie Gouvernance,

Bertrand Dumazy a remercié Philippe Citerne qui a été Vice-président du Conseil d'administration pendant près de 7 ans. Le Conseil a pris la décision à l'unanimité de le nommer Censeur.

Autre moment choisi, la prise de parole de la **Présidente du Comité des rémunérations et nominations, Françoise Gri**.

« Les missions du Comité sont des missions assez classiques. Les travaux 2016 ont porté essentiellement sur deux responsabilités du Comité :

d'abord, la politique de rémunération du dirigeant mandataire social, les propositions faites au Conseil relatives à la détermination de la rémunération et des avantages du dirigeant mandataire social ;

D'autre part, les travaux concernant la composition du Conseil, avec la proposition de renouvellement de trois sièges d'administrateurs, la revue des critères d'indépendance des administrateurs et une proposition faite au Conseil sur l'évolution de l'enveloppe des jetons de présence, en vue de l'évolution de la composition et de l'élargissement de ce Conseil.

Je passe maintenant aux éléments de la

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EDENRED

Compte rendu 2017

politique de rémunération 2017 pour le PDG de votre entreprise, avec quatre principes, qui sont des principes qui nous accompagnent depuis la création d'Edenred :

- des principes de continuité, et d'ailleurs la structure de rémunération du PDG s'articule sur les mêmes éléments depuis 2010 ;

- une volonté de conformité de la rémunération aux recommandations du code AFEP-MEDEF ;

- un objectif de comparabilité de la rémunération du PDG de l'entreprise avec la médiane d'un panel de comparaison de treize entreprises qui ont été sélectionnées dans le SBF 120 pour des critères de comparabilité avec la société Edenred, en particulier la taille de la capitalisation boursière, la taille de l'entreprise, son internationalisation ;

- et puis bien évidemment, un objectif visant à lier la performance à la rémunération, avec une rémunération totale qui, à plus de 70 %, dépend de la performance de l'Entreprise.

Aujourd'hui, vous allez devoir voter sur un premier élément, qui est la politique de la rémunération pour le dirigeant mandataire social. C'est une disposition nouvelle. La structure de la rémunération du dirigeant mandataire social a été approuvée par le

Conseil d'administration. Elle est structurée autour d'un certain nombre d'éléments. »

L'ensemble des éléments présentés ensuite sont accessibles dans le Document de référence au chapitre dédié en cliquant [ici](#).

Bertrand Dumazy a ensuite rappelé le nombre de rencontres avec les investisseurs institutionnels et les actionnaires individuels en 2016. L'occasion également d'évoquer les réunions actionnaires en région, les petits déjeuners thématiques au Siège et l'évolution de l'E-Club qui permet de renforcer les liens avec nos actionnaires individuels en leur proposant des avantages dédiés. Accès direct à la page E-Club à partir de ce [lien](#).

Par ailleurs, l'Espace actionnaires affiche les rendez-vous proposés. Accès direct en cliquant [ici](#).

Le PDG a également souhaité partager avec les actionnaires présents les 4 reconnaissances reçues en 2016 pour la Communication financière : le Grand Prix de la Transparence, le Grand Prix de l'AG, le Prix du Club actionnaires et le Prix de la meilleure coordination des relations Investisseurs.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EDENRED

Compte rendu 2017

D'autre part, l'équipe de management a été récompensée par un Trophée des CoDir.

Enfin, retrouvez les **résolutions** présentées par le **Directeur général, Affaires juridiques et réglementaires, Philippe Relland-Bernard**, en cliquant directement [ici](#).

Dernier moment choisi, le dialogue avec les actionnaires qui se sont exprimés sur les thèmes suivants :

- [l'activité Gestion des frais professionnels](#) ;
- [l'actionnariat individuel](#) ;
- [la dématérialisation des solutions, risques et opportunités](#) ;
- [le conseil d'administration](#) ;
- [les pays du Groupe](#) ;
- [la rémunération du PDG](#) ;
- [le dividende](#) ;
- [le risque de change](#) ;
- [l'alimentation saine](#) ;
- [les résultats annuels](#) ;
- [l'endettement](#).

En cliquant sur les thèmes ci-dessus, vous aurez directement accès aux éléments de réponse.

Liste des intervenants :

- Bertrand Dumazy, PDG ;
- Patrick Bataillard, DG Finances ;
- Jeanne Renard, DG RH et RSE ;
- Philippe Citerne, Administrateur indépendant, Vice-président du Conseil et président du Comité d'audit et des risques ;
- Françoise Gri, Administrateur indépendant, Président du Comité des rémunérations et nominations ;
- Philippe Relland-Bernard, DG Affaires juridiques et réglementaires ;
- Patrick Suissa, Commissaire aux Comptes Cabinet Deloitte

CONTACT

Elisa PASCAL

Responsable Relations actionnaires

relations.actionnaires@edenred.com

N° vert : 0 805 652 662

Appel et service gratuit

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