

# COMMUNIQUÉ DE PRESSE

## Sodexo : une nouvelle année de performance solide ; des perspectives favorables

- **Croissance du chiffre d'affaires de + 2,2 %, dont + 2,5 % de croissance interne<sup>1</sup>**
  - En Services sur Site, une croissance interne de + 2,4 % malgré un contexte économique défavorable en Bases-Vie et une situation difficile en France ;
  - Bonne tenue de l'activité Services Avantages et Récompenses, à + 4,7 % ;
  - Croissance interne soutenue de + 4 % hors Bases-Vie.
- **Amélioration de la marge opérationnelle hors effet de change et avant coûts exceptionnels<sup>2</sup> de + 30 points de base.**
- **De nouvelles opportunités commerciales créées par la mise en œuvre de la nouvelle organisation par segments comme le démontre la signature du contrat majeur de services intégrés signé avec Rio Tinto en Australie.**
- **Résultat net en hausse de + 5,2 % avant éléments non récurrents<sup>3</sup> et effet de change.**
- **Un dividende proposé<sup>4</sup> de 2,40 euros par action, en hausse de 9,1 %, accompagné d'un programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros (environ 1,9 % du capital), en vue de leur annulation ultérieure.**
- **Objectifs pour l'exercice 2016-2017 : croissance interne du chiffre d'affaires autour de 3 % et progression du résultat opérationnel de 8 % à 9 % (hors effets de change et coûts exceptionnels liés au Programme d'adaptation et de simplification).**
- **Objectifs à moyen terme confirmés.**

**Issy-les-Moulineaux, le 17 novembre 2016** - Sodexo (NYSE Euronext Paris FR 0000121220-OTC : SDXAY). Lors de sa réunion du 15 novembre 2016, le Conseil d'Administration présidé par Sophie Bellon a arrêté les comptes sociaux et consolidés de l'exercice.

Michel Landel, Directeur Général de Sodexo, a présenté les résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 août 2016.

<sup>1</sup> Croissance interne : variation du chiffre d'affaires à taux de change (conversion des chiffres de l'exercice 2015-2016 aux taux de l'exercice 2014-2015) et périmètre constants, à l'exception du bolivar vénézuélien en Services Avantages et Récompenses. Toutes les données en VEF pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été converties au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2014-2015.

<sup>2</sup> Les coûts exceptionnels représentent les coûts de la mise en œuvre du Programme d'adaptation et de simplification sur l'exercice 2015-2016 pour 108 millions d'euros.

<sup>3</sup> Les éléments non récurrents comprennent 108 millions d'euros de coûts exceptionnels et 21 millions d'euros liés à l'indemnité résultant du remboursement anticipé de la dette, soit respectivement 71 millions d'euros et 13 millions d'euros net d'impôts.

<sup>4</sup> Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017.

## Performances financières de l'exercice 2015-2016 :

(En millions d'euros)	Exercice 2015-2016 (clos le 31 août 2016)	Exercice 2014-2015 (clos le 31 août 2015)	Variation	Variation hors effet de change <sup>1</sup>
Chiffres d'affaires	20 245	19 815	+ 2,2 %	+ 2,6 %
Croissance interne <sup>2</sup>	+ 2,5 %	+ 2,5 %		
Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels <sup>3</sup>	1 203	1 143	+ 5,2 %	+ 8,2 %
Marge opérationnelle avant coûts exceptionnels <sup>3</sup>	5,9 %	5,8 %	+ 10 pb	+ 30 pb
Coûts exceptionnels <sup>3</sup>	(108)	-		
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 095</b>	<b>1 143</b>	<b>- 4,2 %</b>	<b>- 1,3 %</b>
Résultat financier	(111)	(107)		
Taux effectif d'impôt	33,7 %	31,1 %		
Résultat net part du Groupe avant éléments non-récurrents <sup>4</sup> (net d'impôts)	721	700	+3,0 %	+5,2 %
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>637</b>	<b>700</b>	<b>- 9,0 %</b>	<b>- 6,8 %</b>
Bénéfice net par action (BNPA) (en euros)	4,21	4,60	- 8,5 %	
Dividende par action proposé (en euros)	2,40 <sup>5</sup>	2,20	+ 9,1 %	
Flux nets de trésorerie liés à l'activité	945	1 017		
Taux d'endettement net <sup>6</sup> (%)	11 %	9 %		
Ratio d'endettement <sup>7</sup>	0,3	0,2		

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

« Le développement de Sodexo se poursuit, porté par une croissance vigoureuse en Services sur Site en Amérique du Nord et au Royaume-Uni, et en Services Avantages et Récompenses. Cette performance s'inscrit dans une conjoncture défavorable sur les marchés de matières premières, qui a pesé sur la performance en Bases-Vie, et une situation difficile en France. Hors Bases-Vie, la croissance interne est de + 4 %. En outre, le Groupe a atteint une nouvelle fois l'objectif de croissance du résultat opérationnel, en hausse de + 8,2 % sur l'exercice (avant coûts exceptionnels et hors effet de change), ce qui représente une progression de la marge opérationnelle de + 30 points de base.

Le Programme d'adaptation et de simplification est en bonne voie pour atteindre l'objectif de 200 millions d'euros d'économies annuelles pour l'exercice 2017-2018.

La nouvelle organisation par segments mondiaux de clientèle porte ses fruits dès cette année avec la signature d'un contrat majeur avec Rio Tinto en mars, suivie par les contrats signés avec Shell et Seadrill, et par l'extension géographique des contrats avec Pfizer ou Unilever. Nous sommes fiers de ces partenariats majeurs, qui reflètent les investissements réalisés depuis 10 ans dans notre offre de services intégrés, et la reconnaissance de notre expertise technique. Ils traduisent parfaitement notre promesse d'amélioration de la qualité de vie des femmes et des hommes que nous servons.

Nous regardons l'avenir avec confiance, et prévoyons, pour l'exercice 2016-2017, une croissance interne du chiffre d'affaires autour de 3 % et une amélioration du résultat opérationnel avant coûts exceptionnels liés au Programme d'adaptation et de simplification, comprise entre 8 % et 9 % (hors effet de change) ».

<sup>1</sup> Calculée en convertissant les chiffres de 2015-2016 aux taux de l'exercice 2014-2015, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation. De ce fait, pour le Bolivar vénézuélien, toutes les données en VEF pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été converties au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2015

<sup>2</sup> Croissance interne : variation du chiffre d'affaires à taux de change (conversion des chiffres de l'exercice 2015-2016 aux taux de l'exercice 2014-2015) et périmètre constants, à l'exception du bolivar vénézuélien en Services Avantages et Récompenses.

<sup>3</sup> Les coûts exceptionnels représentent les coûts de la mise en œuvre du Programme d'adaptation et de simplification en 2015-2016 (108 millions d'euros).

<sup>4</sup> Éléments non récurrents : 108 millions d'euros de coûts exceptionnels et 21 millions d'euros liés à l'indemnité résultant du remboursement anticipé de la dette, soit respectivement 71 millions d'euros et 13 millions d'euros net d'impôts.

<sup>5</sup> Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017.

<sup>6</sup> Taux d'endettement net = Endettement net / Capitaux propres.

<sup>7</sup> Ratio d'endettement net = Endettement net / EBITDA.

## Faits marquants

- Le chiffre d'affaires de l'exercice 2015-2016 s'établit à 20,2 milliards d'euros, en hausse de + 2,2 % par rapport à l'exercice 2014-2015, ce qui représente une croissance interne de + 2,5 %.
- La croissance interne des Services sur Site est de + 2,4 % et s'explique par :
  - Une progression de + 3,8 % en Amérique du nord, avec une accélération de la croissance en Santé et Seniors et en Entreprises et Administrations à +7,1 %, avec des nouvelles signatures de contrats, tels que Pfizer et United Airlines ;
  - Une croissance solide au Royaume-Uni, en hausse de + 11,3 % grâce à la contribution de la Coupe du Monde de Rugby, à la montée en puissance de plusieurs contrats majeurs signés en 2015 dans le secteur de la Justice et sur le segment Entreprises et Administrations, ainsi qu'à un développement commercial soutenu en Éducation.
  - En Europe continentale la croissance interne ressort à + 1,0 %, avec une certaine reprise de l'activité Entreprises et Administrations dans la plupart des pays matures de la région et par une croissance soutenue en Allemagne, Russie et dans les économies en développement d'Europe de l'est. Cette performance est impactée par une situation difficile observée en France sur l'ensemble de l'exercice, et plus particulièrement au quatrième trimestre en raison des grèves, des inondations et des attentats terroristes.
  - Le Reste du Monde, en baisse de - 3,2 %, est impacté par le recul de - 16 % en Bases-Vie, en raison des difficultés rencontrées par les secteurs minier et pétrolier, et les régions qui en sont dépendantes, avec cependant quelques signes de stabilisation au second semestre. Hors Bases-Vie, la croissance interne ressort à + 7,0 %, avec des signes de reprise au Brésil au dernier trimestre.
- Pour l'activité Services Avantages et Récompenses, la croissance interne du chiffre d'affaires atteint + 4,7 %, impactée par de fortes pressions concurrentielles au Brésil et par des taux d'intérêt exceptionnellement faibles en Europe. Le volume d'émission enregistre une croissance interne de + 6,9 %, grâce à la bonne tenue de l'ensemble des régions, avec un fort accroissement de la valeur faciale au Brésil, et une progression particulièrement vigoureuse au Mexique, au Chili, et en Turquie.
- Le résultat opérationnel avant coûts exceptionnels atteint 1 203 millions d'euros, en hausse de + 8,2 % hors effet de change, grâce à la fois à l'amélioration de la productivité, à la maîtrise des frais de structure et aux premiers résultats du Programme d'adaptation et de simplification qui a généré 32 millions d'euros d'économies dès sa première année.
- La marge opérationnelle avant coûts exceptionnels est en hausse de + 10 points de base à 5,9 %, et progresse de 30 points de base hors effet de change.
- Les coûts exceptionnels liés aux mesures d'adaptation et de simplification s'élèvent à 108 millions d'euros sur l'exercice 2015-2016. Le coût global de ce programme sera d'environ 200 millions d'euros sur la période septembre 2015-février 2017, avec 100 % des économies en année pleine sur l'exercice 2017-2018.
- Le résultat net avant éléments non-récurrents (nets d'impôts) s'établit à 721 millions d'euros, en hausse de + 5,2 % hors effet de change. Après déduction des coûts exceptionnels et de l'indemnité exceptionnelle payée dans le cadre du programme de restructuration de la dette, nets d'impôts, le résultat net publié s'élève à 637 millions d'euros, en recul de - 9,0 %.
- Les flux nets de trésorerie liés à l'activité ont plus que compensé les investissements et les rachats d'actions effectués pendant l'exercice. La situation financière du Groupe reste solide, avec un endettement net<sup>1</sup> de 407 millions d'euros, un taux d'endettement net de 11 % et un ratio d'endettement net de 0,3.

<sup>1</sup> Total des emprunts et dettes financières à la clôture de l'exercice diminués de la trésorerie opérationnelle.

- Sodexo est par ailleurs entré au CAC 40 en mars dernier, ce qui confirme la régularité de ses performances.
- Les engagements du Groupe en matière de responsabilité d'entreprise sont reconnus en interne, le taux d'engagement des employés a progressé de +9 points depuis 2014 pour atteindre 68 % dans la dernière enquête d'engagement. Par ailleurs, Sodexo a été nommé Leader mondial dans son secteur d'activité par le *Dow Jones Sustainability index* pour la 12<sup>e</sup> année consécutive.
- Évolution dans la gouvernance :

A l'issue de l'Assemblée Générale de Sodexo du 26 janvier 2016, le Conseil d'administration de Sodexo a nommé **Madame Sophie Bellon Présidente** du Conseil d'administration. Elle succède à **Monsieur Pierre Bellon**, fondateur de Sodexo, qui est lui-même nommé Président d'honneur.

**Monsieur Emmanuel Babeau**, Directeur Général Délégué de Schneider Electric, en charge des finances et des affaires juridiques, a été nommé au Conseil d'administration par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale de Sodexo du 26 janvier 2016.

Le Conseil proposera à l'Assemblée Générale au 24 janvier 2017 le renouvellement du mandat d'administrateur de **Madame Patricia Bellinger** et de **Monsieur Michel Landel**.

**Monsieur Paul Jeanbart**, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017, n'a pas souhaité le renouvellement de celui-ci. Le Conseil le remercie chaleureusement pour la qualité de sa contribution au développement du Groupe pendant de nombreuses années.

Enfin le Conseil soumettra au vote de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017 la nomination en qualité d'administrateur de **Madame Cécile Tandeau de Marsac**, qui exerce actuellement chez Solvay les fonctions de Directrice Générale des Ressources Humaines. Elle apportera au Conseil l'expérience qu'elle a acquise en matière de Ressources Humaines dans de grands groupes internationaux.

Ces changements portent la représentation féminine au Conseil d'administration de Sodexo à 50 %.

## Perspectives

Le Conseil d'administration et le Comité exécutif sont confiants dans le potentiel de développement du Groupe. Au cours de l'exercice 2016-2017, la stabilisation des marchés des matières premières à laquelle on assiste depuis plusieurs trimestres devrait offrir un point d'appui à l'activité Bases-Vie du Groupe, le segment Éducation aux États-Unis bénéficiera des nouveaux contrats signés avec des écoles, et la base de comparaison sera plus favorable en France. Le Programme d'adaptation et de simplification est bien engagé. Une revalorisation du real brésilien semble s'amorcer. La Direction Générale de Sodexo donne la priorité à l'accélération de la croissance et à l'amélioration des marges.

Malgré une base de comparaison défavorable en chiffre d'affaires au premier semestre, le Groupe est confiant dans sa capacité à atteindre les **objectifs suivants pour l'exercice 2016-2017** :

- une croissance interne du chiffre d'affaires autour de 3 % ;
- une progression de + 8 % à + 9 % du résultat opérationnel hors effet de change et coûts exceptionnels liés au Programme d'adaptation et de simplification.

Confiant dans l'avenir, le Groupe confirme ses objectifs à moyen terme :

- une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires, hors effet de change, comprise entre 4 % et 7 % ;
- une progression annuelle moyenne du résultat opérationnel, hors effet de change, de 8 % à 10 %.

## Conférence téléphonique

**Sodexo tient aujourd'hui une conférence téléphonique en anglais, à 09:00** (heure française) au cours de laquelle seront commentés les résultats de l'exercice 2015-2016. Cette présentation peut être suivie en direct via webcast sur [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

Le **communiqué de presse, la présentation et le webcast enregistré seront disponibles sur le site Internet du Groupe [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)**, dans la rubrique << Dernières actualités >> ainsi que dans la section << Finance - Résultats financiers >>. L'enregistrement de la conférence sera disponible jusqu'au 23 novembre 2016 au **+ 44 (0) 20 3427 0598**, suivi du code **9302765**.

## Prochains rendez-vous de communication financière

Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2016-2017 et Présentation de la nouvelle information financière par segment	12 janvier 2017
Assemblée Générale	24 janvier 2017
Date de détachement (ex-date)	6 février 2017
Date d'arrêté des positions après dénouement (record date)	7 février 2017
Paiement du dividende	8 février 2017
Résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2016-2017	13 avril 2017
Chiffre d'affaires à neuf mois 2016-2017	6 juillet 2017
Résultats annuels 2016-2017	16 novembre 2017
Assemblée Générale 2018	23 janvier 2018

## À propos de Sodexo

Créé en 1966 à Marseille par Pierre Bellon, Sodexo est le leader mondial des services de Qualité de Vie, facteur essentiel de performance des individus et des organisations. Présent dans 80 pays, Sodexo sert chaque jour 75 millions de consommateurs avec une offre unique de Services sur Site, de Services Avantages et Récompenses et de Services aux Particuliers et à Domicile. Avec plus de 100 métiers, Sodexo propose à ses clients une offre intégrée de services, fruit de 50 ans d'expérience : de la restauration à l'accueil, la propreté, l'entretien et la maintenance technique des matériels et installations ; des Pass Repas, Pass Cadeaux et Pass Transports pour les salariés jusqu'aux services d'aide à domicile, de crèches et de conciergerie. La réussite et la performance de Sodexo reposent sur son indépendance, son modèle économique durable, ainsi que sa capacité à assurer le développement et l'engagement de ses 425 000 collaborateurs à travers le monde.

Sodexo est membre des indices CAC 40 et DJSI.

### Chiffres-clés (au 31 août 2016)

**20,2 milliards** d'euros de chiffre d'affaires consolidé

**425 000** collaborateurs

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

**80** pays

**75 millions** de consommateurs chaque jour

**15,2 milliards** d'euros de capitalisation boursière (au 16 novembre 2016)

### Avertissement :

Ce communiqué contient des informations pouvant être réputées informations prévisionnelles, telles que les déclarations autres que les déclarations de faits historiques ou actuels. Ces informations prévisionnelles reflètent l'opinion de la Direction Générale à la date de leur rédaction, et nous n'assumons aucune obligation quant à la mise à jour de ces données. Le lecteur ne devra pas accorder une confiance trop importante à ces informations.

## Contacts

### Analystes et Investisseurs

**Virginia JEANSON**

Tél. : +33 1 57 75 80 56

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

### Médias

**Laura SCHALK**

Tél. : +33 1 57 75 85 69

[laura.schalk@sodexo.com](mailto:laura.schalk@sodexo.com)

# **RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2016**

Exercice clos le 31 août 2016

# RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2015-2016

## SYNTHÈSE DE L'ACTUALITÉ DE L'EXERCICE 2015-2016

### Une performance solide

Au cours de l'exercice 2015-2016, l'ensemble des activités a contribué à la croissance interne<sup>1</sup> de + 2,5 %, à l'exception des Bases-Vie, en repli de - 16 % du fait d'un net ralentissement de l'activité des secteurs minier et pétrolier. Hors Bases-Vie, la croissance interne atteint + 4 %, soutenue à hauteur de + 0,5 % par les effets de la Coupe du Monde de Rugby au Royaume-Uni au premier trimestre et du fait de la bonne tenue des Services Avantages et Récompenses.

Par région, on constate une accélération de la croissance en Amérique du Nord, une progression vigoureuse au Royaume-Uni et en Irlande. L'Europe continentale affiche une hausse de + 1,0 % avec une amélioration en Entreprises et Administrations, et une croissance soutenue en Allemagne et Russie, mais impactée par une situation difficile en France, notamment au quatrième trimestre.

Le résultat opérationnel hors effets de change et coûts exceptionnels<sup>2</sup>, ressort en hausse de + 8,2 %, en ligne avec l'objectif fixé au début de l'exercice. La marge opérationnelle s'est améliorée de + 30 points de base, hors effet de change, soutenue par des gains de productivité et les premiers résultats du Programme d'adaptation et de simplification lancé au début de l'exercice. Des coûts exceptionnels de 108 millions d'euros ont été enregistrés au cours de l'exercice au titre de ce programme. Les frais financiers nets ont légèrement augmenté compte tenu d'une indemnité exceptionnelle de 21 millions d'euros liée au remboursement par anticipation d'emprunts souscrits auprès d'investisseurs américains ; Cette opération s'inscrit dans le cadre d'un programme de restructuration de la dette visant à étendre les maturités et à diminuer les taux de financement. Le taux d'imposition a également légèrement augmenté à 33,7 % par rapport au taux exceptionnellement bas de 31,1 % enregistré l'année dernière. Par conséquent, le résultat net part du Groupe diminue de - 9 %. Le résultat net avant ces éléments non récurrents<sup>3</sup> et hors variations de change, s'est inscrit en hausse de + 5,2 %.

<sup>1</sup> Croissance interne : variation du chiffre d'affaires à taux de change (conversion des chiffres de l'exercice 2015-2016 aux taux de l'exercice 2014-2015) et périmètre constants, à l'exception du bolivar vénézuélien en Services Avantages et Récompenses (le chiffre d'affaires et le volume d'émission pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été convertis au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2014-2015).

<sup>2</sup> Les coûts exceptionnels représentent les coûts de la mise en œuvre du Programme d'adaptation et de simplification en 2015-2016 (108 millions d'euros).

<sup>3</sup> Éléments non récurrents : 108 millions d'euros de coûts exceptionnels et 21 millions d'euros liés à l'indemnité résultant du remboursement anticipé de la dette, soit respectivement 71 millions d'euros et 13 millions d'euros net d'impôts.



Confiant dans les perspectives du Groupe, le Conseil d'administration a décidé de proposer un dividende de 2,40 euros par action, en augmentation de +9,1 %, ce qui représente un taux de distribution de 57 %, soit environ 50 % du résultat net avant éléments non récurrents.

Au cours de l'exercice 2015-2016, les liquidités générées par les opérations se sont élevées à 595 millions d'euros, après des investissements opérationnels inhabituellement élevés liés à la mobilisation du contrat Rio Tinto et à un décalage dans le temps entre les encaissements et les décaissements liées à la Coupe du Monde de Rugby. L'endettement net<sup>1</sup> est en légère hausse à 407 millions d'euros, mais le bilan reste solide avec un taux d'endettement net<sup>2</sup> de 11 % et un ratio d'endettement net<sup>3</sup> de 0,3.

## La segmentation crée de nouvelles opportunités commerciales

### Des clients du secteur de l'énergie et des ressources en quête de productivité et d'une présence internationale :

En mars, Sodexo a remporté un contrat de dix ans d'un montant estimé à près de 2,5 milliards de dollars australiens (environ 1,8 milliard d'euros) auprès du conglomérat minier international Rio Tinto pour délivrer une large gamme de services intégrés de facilities management sur les nombreux sites opérationnels du groupe dans la région de Pilbara, en Australie. Il s'agit du plus gros contrat de cette nature jamais signé par Sodexo. Les actifs de Rio Tinto dans cette région regroupent des ports, des communes, des aérodromes, des sites d'exploitation, des sites d'hébergement, des bâtiments commerciaux et des biens résidentiels. Sodexo a remporté ce contrat après avoir fait la démonstration de plusieurs de ses points forts dans des domaines essentiels : cohérence et qualité des services, démarche d'amélioration de la qualité de vie dans les villages et engagement fort en faveur des communautés locales. Les équipes de Sodexo assureront ainsi la gestion de projets, l'entretien des bâtiments et des espaces verts, les services d'hébergement et de restauration, les services communaux, le nettoyage, l'exploitation des aérodromes, les transports et la gestion du domaine. Les différentes phases de mobilisation progressent conformément aux prévisions et la mise en œuvre complète du contrat devrait être effective au cours de l'exercice 2016-2017. La capacité de l'équipe mondiale du segment Energie et Ressources à mobiliser plus de 100 experts à tous les niveaux du Groupe a été déterminante dans l'obtention de ce contrat d'un montant exceptionnel.

La crise qui touche le secteur de l'énergie et des ressources a incité les clients à prendre conscience des avantages dont ils peuvent bénéficier en confiant des contrats mondiaux à leurs prestataires de services. De fait, le Groupe a signé en septembre le renouvellement de deux contrats : l'un Seadrill, spécialiste de premier plan des forages en mer, et l'autre avec Shell. Le premier, d'un montant total de 200 millions d'euros, couvre 90 % de la flotte mondiale de Seadrill pour une durée de cinq ans. Le contrat avec Shell représente 135 millions d'euros dans cinq régions du monde. Ces succès s'appuient sur l'engagement du Groupe en matière de sécurité et de performance, son exceptionnelle culture du service, son expertise technique et son approche globale de la Qualité de Vie.

---

<sup>1</sup> Total des emprunts et dettes financières à la clôture de l'exercice diminués de la trésorerie opérationnelle.

<sup>2</sup> Taux d'endettement net = Endettement net / Capitaux propres.

<sup>3</sup> Ratio d'endettement net = Endettement net / EBITDA.

### **Nouvelles extensions de contrats en facilities management pour les clients du segment Entreprises et Administrations :**

Sodexo continue également de renforcer ses relations avec ses clients existants partout dans le monde. Sodexo a ainsi signé des contrats de services intégrés de facilities management avec Danone et Unilever en Indonésie, Huawei en Roumanie, en Colombie et en Malaisie ou encore Pfizer dans 12 pays asiatiques. L'offre pour les salons et clubs des compagnies aériennes proposée au niveau mondial attire des clients tels qu'United Airlines. Dans tous ces exemples, la clé de la réussite du Groupe réside dans l'intérêt pour le client de bénéficier d'une offre de services intégrés, homogène au niveau mondial mais aussi adaptée à l'environnement local.

### **Accélérer le développement sur les marchés inexplorés :**

Le Groupe a signé son premier contrat sur le **marché australien de la justice** pour une durée de cinq ans (reconductible pour deux autres périodes de cinq ans) avec le gouvernement d'Australie-Occidentale pour assurer la gestion et l'exploitation du nouvel établissement pour femmes à Melaleuca, un centre de détention provisoire et de réinsertion de 254 places. Dans le cadre de ce contrat, qui prend effet en décembre 2016, Sodexo va développer des partenariats avec des organisations non gouvernementales pour proposer des services et des programmes de réhabilitation et de réinsertion adaptés aux spécificités culturelles locales, afin d'aider les détenues à réussir leur réinsertion au sein de la société, et de réduire ainsi le risque de récidive. La longue et fructueuse expérience acquise par le Groupe, qui assure la gestion et l'exploitation de plus de 120 établissements dans le secteur de la justice à l'international, a été un facteur décisif dans l'obtention de ce contrat. De fait, l'expérience accumulée pendant 20 ans dans la gestion de l'ensemble des services dans des établissements pénitentiaires pour femmes au Royaume-Uni a constitué un élément essentiel de l'offre.

### **Transfert d'expertise à de nouveaux marchés :**

Dans le cadre de son offre *Clinical Technology Solutions*, Sodexo a installé et assure maintenant l'exploitation d'un lithotriporteur (appareil permettant la pulvérisation et l'élimination de calculs rénaux) pour le *Makati Medical Center*, un des meilleurs **hôpitaux des Philippines**. Pour ce contrat de 5 ans, Sodexo a recommandé l'équipement, acquis l'appareil, formé le personnel et réalise à présent les lithotripsies et les services associés. Cette réussite n'aurait pas été possible sans l'expertise et le partage d'expérience des équipes de ce segment.

## Les engagements du Groupe en matière de responsabilité d'entreprise sont affirmés et reconnus aussi bien en interne qu'à l'externe :

**Le taux d'engagement des employés a progressé de + 9 points depuis 2014 pour atteindre 68 %.** La dernière enquête d'engagement a été réalisée pour la première fois auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe ayant plus de six mois d'ancienneté, au niveau mondial. Avec un taux de réponse de 57 % et une amélioration de neuf points du taux d'engagement à 68 %, cette enquête en ligne est une réussite, dépassant à la fois la moyenne externe de 60 % et l'objectif interne du Groupe qui était fixé à 65 %. Parmi les autres enseignements de l'enquête : 80 % des employés considèrent Sodexo comme une entreprise responsable d'un point de vue social et environnemental, et 88 % d'entre eux préfèrent travailler pour Sodexo que pour un concurrent.

Élément important pour la **communauté financière**, Sodexo a été nommé par le *Dow Jones Sustainability Index* leader mondial dans son secteur d'activité pour la 12<sup>e</sup> année consécutive. Sodexo est l'une des huit entreprises au monde à avoir remporté les trois titres décernés par le rapport RobecoSAM de 2016 : *Gold Class*, *Industry Leader* et *Industry Mover*. Le Groupe se maintient également dans l'indice *STOXX® Global ESG Leaders* et dans l'*Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe*.

A l'occasion de la réunion annuelle consacrée aux Principes d'autonomisation des Femmes des Nations Unies, Michel Landel, Directeur Général du Groupe, et Janet Awad, Présidente de la région Amérique latine, ont remporté le *CEO Leadership Award* pour leur engagement exemplaire et la mise en œuvre de politiques en faveur de l'avancement et de l'autonomisation des femmes au travail et dans la communauté. L'ONU a tout particulièrement mis en avant le *Sodexo Women's International Forum for talent (SWIFT)*, au cœur de la stratégie de Sodexo en faveur du renforcement de la mixité au sein du Groupe.

Sodexo a obtenu cette année le score maximal au classement *World Wildlife Fund (WWF)* des **Entreprises utilisatrices d'huile de palme**, un résultat qui traduit les actions énergiques et la vision à long terme de Sodexo pour favoriser progressivement l'utilisation de l'huile de palme responsable.

En partenariat, Sodexo, Ardo, McCain, PepsiCo, SCA, Unilever Food Solutions et le WWF ont lancé l'**International Food Waste Coalition** en 2015 afin de lutter contre le gaspillage alimentaire tout au long de la chaîne alimentaire.

Sodexo s'est également engagé à s'approvisionner en **produits de la mer durables** dans les 80 pays dans lesquels il est présent et à réduire de 34 % ses émissions de carbone d'ici à 2020, notamment dans sa chaîne d'approvisionnement, et en contribuant aux démarches de réduction des émissions engagées par ses propres clients.

Sodexo et le WWF ont travaillé ensemble à la conception et à la mise en œuvre de bonnes pratiques visant à réduire l'impact environnemental des prestations du Groupe sur les sites de ses clients, parmi lesquelles un programme de réduction des déchets alimentaires et le déploiement de technologies permettant de diminuer de la consommation d'énergie de 12 % à 45 %.

# PERFORMANCE DE L'EXERCICE 2015-2016

## Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 août			Variation à taux de change constant*
	2015-2016	2014-2015	Variation	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>20 245</b>	<b>19 815</b>	<b>+2,2 %</b>	<b>+ 2,6 %</b>
Croissance interne	2,5 %	2,5 %		
<b>Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels <sup>(1)</sup></b>	<b>1 203</b>	<b>1 143</b>	<b>+ 5,2 %</b>	<b>+ 8,2 %</b>
Marge opérationnelle avant coûts exceptionnels <sup>(1)</sup>	5,9 %	5,8 %	+ 10 pb	+ 30 pb
Coûts exceptionnels <sup>(1)</sup>	(108)			
<b>Résultat opérationnel (publié)</b>	<b>1 095</b>	<b>1 143</b>		
Produits financiers	34	65		
Charges financières	(145)	(172)		
<b>Résultat financier</b>	<b>(111)</b>	<b>(107)</b>		
Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence	7	7		
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>991</b>	<b>1 043</b>	<b>- 5,0 %</b>	
Impôts sur les résultats	(330)	(320)		
Taux effectif d'impôt	33,7 %	31,1 %		
<b>Résultat de l'ensemble consolidé</b>	<b>661</b>	<b>723</b>		
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	24	23		
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE AVANT ELEMENTS NON-RECURRENENTS <sup>(2)</sup> (NET D'IMPÔTS)</b>	<b>721</b>	<b>700</b>	<b>+ 3,0 %</b>	<b>+ 5,2 %</b>
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PUBLIÉ</b>	<b>637</b>	<b>700</b>	<b>- 9,0 %</b>	<b>- 6,8 %</b>
<b>Bénéfice net par action (en euros)</b>	<b>4,21</b>	<b>4,60</b>	<b>- 8,5 %</b>	
<b>Dividende par action (en euros)</b>	<b>2,40 <sup>(3)</sup></b>	<b>2,20</b>	<b>+ 9,1 %</b>	

\* Variation hors effet de change calculée en convertissant les chiffres de 2015-2016 aux taux de l'exercice 2014-2015, à l'exception du bolivar vénézuélien. Toutes les données en VEF pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été converties au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2014-2015.

<sup>1</sup> Les coûts exceptionnels représentent les coûts de la mise en œuvre du Programme d'adaptation et de simplification sur l'exercice 2015-2016 pour 108 millions d'euros.

<sup>2</sup> Éléments non récurrents : 108 millions d'euros de coûts exceptionnels et 21 millions d'euros liés à l'indemnité résultant du remboursement anticipé de la dette, soit respectivement 71 millions d'euros et 13 millions d'euros net d'impôts.

<sup>3</sup> Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 janvier 2017.

## Écart de change

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

	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels
Dollar US	41 %	45 %
Euros	26 %	14 %
Livre sterling	10 %	10 %
Real brésilien	4 %	15 %

L'écart de change est déterminé en appliquant les taux de change moyens de l'exercice précédent aux montants de l'exercice en cours à l'exception du bolivar vénézuélien pour l'activité Services Avantages et Récompenses. Toutes les données en VEF pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été converties au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF utilisé pour l'exercice 2014-2015.

Impact des taux de change	Variation par rapport à l'euro (en %, taux moyen)	Variation par rapport à l'euro (en %, taux de clôture)	Impact (en millions d'euros)		
			Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels	Résultat net
Euro/dollar US	+ 4,8 %	+ 0,7 %	381	25	10
Euro/real brésilien	-18,9 %	+ 12,9 %	(211)	(42)	(25)
Euro/livre sterling	- 2,7 %	- 14,2 %	(57)	(4)	(3)

Au cours de l'exercice 2015-2016, le dollar US s'est stabilisé, ce qui s'est traduit par un impact beaucoup moins fort en glissement annuel qu'au cours de l'exercice précédent. A l'inverse, le Real brésilien a fortement chuté depuis juillet 2015, enregistrant une baisse de - 18,9 % en moyenne sur l'exercice 2015-2016. Néanmoins, le real a connu un fort rebond à partir de mars 2016, de sorte que cette devise était en hausse de + 12,9 % à la clôture de l'exercice 2015-2016 par rapport à la clôture de l'exercice précédent. La livre sterling a connu la tendance inverse, s'inscrivant en fort recul par rapport à l'euro à partir de juin 2016, après le référendum sur le Brexit.

En ce qui concerne le bolivar vénézuélien, le Groupe considère que la meilleure estimation du taux de change auquel les fonds de ses activités au Venezuela pourraient être rapatriés est le taux DICOM. Le taux de change utilisé pour l'exercice clos le 31 août 2016 est de 1 USD = 645 VEF (soit 1 euro = 718 VEF) par rapport au taux de 1 USD = 199 VEF utilisé pour l'exercice clos le 31 août 2015. Les impacts de cette dépréciation ne sont pas significatifs à l'échelle du Groupe car ses activités au Venezuela ne représentent plus que 0,1 % de son chiffre d'affaires consolidé et moins de 0,4 % de son résultat opérationnel.

## Chiffre d'affaires

Pour l'exercice 2015-2016, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 20,2 milliards d'euros, en hausse de + 2,2 %. La croissance interne du chiffre d'affaires ressort à + 2,5 %. Les variations de change ont eu un effet négatif de - 0,4 %, partiellement compensé par l'impact de + 0,1 % des acquisitions et cessions de filiales.

### Chiffre d'affaires par activité

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne <sup>1</sup>	Variation totale
<b>Services sur Site</b>				
Amérique du Nord	8 629	7 972	+ 3,8 %	+ 8,2 %
Europe continentale	5 690	5 686	+ 1,0 %	+ 0,1 %
Royaume-Uni et Irlande	2 008	1 832	+ 11,3 %	+ 9,6 %
Reste du Monde	3 143	3 504	- 3,2 %	- 10,3 %
<b>Total Services sur Site</b>	<b>19 470</b>	<b>18 994</b>	<b>+ 2,4 %</b>	<b>+ 2,5 %</b>
<b>Services Avantages et Récompenses</b>	<b>780</b>	<b>827</b>	<b>+ 4,7 %</b>	<b>- 5,7 %</b>
<b>Élimination du chiffre d'affaires interne</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>		
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>20 245</b>	<b>19 815</b>	<b>+ 2,5 %</b>	<b>+ 2,2 %</b>

<sup>1</sup> Croissance interne : variation du chiffre d'affaires à taux de change constants (conversion des chiffres de 2015-2016 aux taux de l'exercice 2014-2015) et périmètre constants, à l'exception du bolivar vénézuélien en Services Avantages et Récompenses. Le chiffre d'affaires et le volume d'émission pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été convertis au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2014-2015.

# 1. Services sur Site

**En Services sur Site**, la croissance interne ressort à + 2,4 %, reflétant :

- au Royaume-Uni, la contribution de la Coupe du Monde de Rugby au premier trimestre et la montée en puissance des nombreux nouveaux contrats remportés pendant l'exercice 2014-2015,
- une bonne dynamique en Amérique du Nord avec une accélération de la croissance en Santé et en Entreprises et Administrations,
- une reprise modeste de l'activité sur le segment Entreprises et Administrations en Europe continentale, à l'exception de la France impactée par les inondations, les attentats terroristes et les grèves, notamment au dernier trimestre,
- un déclin de - 16 % en Bases-Vie dans le Reste du Monde, en raison des difficultés des secteurs de l'énergie et des ressources.

*Répartition par segment :*

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne
Entreprises et Administrations	9 995	9 989	+ 2,4 %
Santé et Seniors	5 074	4 786	+ 3,4 %
Éducation	4 401	4 219	+ 1,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>19 470</b>	<b>18 994</b>	<b>+ 2,4 %</b>

La croissance interne de + 2,4 % enregistrée en Services sur Site peut s'analyser de différentes manières, par type de services ou sur la base du double critère de la fidélisation et du gain de nouveaux contrats.

La croissance interne de + 4,5 % enregistrée dans les services de facilities management est significativement plus élevée que la hausse de + 1,5 % affichée par les contrats de restauration. Les services facilities management représentent désormais 30 % du chiffre d'affaires des Services sur Site.

Durant l'exercice 2015-2016, le taux de fidélisation des clients est resté stable à 93,1 %. En effet, l'amélioration enregistrée en Amérique du Nord et au Royaume-Uni où le Groupe signe des contrats de plus en plus importants renouvelés moins fréquemment, a été compensée par une baisse du taux de fidélisation dans le Reste du Monde, notamment en Amérique latine. Le taux de développement (gain de nouveaux contrats) est ressorti à 7,2 %, en baisse de 30 points de base : les nouveaux contrats importants signés dans le Reste du Monde (dont le contrat Rio Tinto) ont été contrebalancés par un faible développement dans les Universités en Amérique du Nord, ainsi qu'au Royaume-Uni et en Irlande, compte tenu des nombreux démarrages des contrats remportés au cours de l'exercice 2014-2015. Dans les autres régions, les gains de nouveaux contrats sont restés relativement stables. La croissance sur sites existants ressort à +2,1 %, un niveau similaire aux +2,2 % enregistrés pour l'exercice 2014-2015. La baisse significative des volumes en Bases-Vie a été compensée par une augmentation des extensions de contrats dans les services intégrés de facilities management dans les sites existants sur l'ensemble des autres segments.

## 1.1 Amérique du Nord

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	2 264	2 040	+ 7,1 %			
Santé et Seniors	3 171	2 889	+ 4,9 %			
Éducation	3 194	3 043	+ 0,4 %			
<b>TOTAL</b>	<b>8 629</b>	<b>7 972</b>	<b>+ 3,8 %</b>	<b>+ 0,1 %</b>	<b>+ 4,3 %</b>	<b>+ 8,2 %</b>

Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord s'élève à 8,6 milliards d'euros pour l'exercice 2015-2016, en progression de + 8,2 % par rapport à l'exercice 2014-2015. La croissance interne est de + 3,8 % sur la période, avec une accélération de la croissance en Santé et Seniors ainsi qu'en Entreprises et Administrations.

En **Entreprises et Administrations**, la croissance interne atteint **+ 7,1 %**, traduisant un développement soutenu des offres de services intégrés aussi bien auprès des clients existants que de nouveaux clients tels que Pfizer ou United Airlines ainsi qu'une croissance solide sur sites existants dans le segment Défense.

En **Santé et Seniors**, la croissance interne s'est améliorée de manière continue au cours de l'exercice 2015-2016. La progression de **+ 4,9 %** sur l'exercice 2015-2016 résulte des nouveaux contrats signés durant les exercices 2014-2015 et 2015-2016 ainsi que de la croissance vigoureuse des ventes sur sites existants.

En **Éducation**, la croissance interne du chiffre d'affaires est de **+ 0,4 %**. Cette amélioration s'explique par une solide croissance sur site existants dans les universités, compensé par un développement commercial modeste. En ce qui concerne les écoles, le développement commercial s'est amélioré au cours de l'exercice 2015-2016.



## 1.2 Europe continentale

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	3 477	3 463	+ 1,7 %			
Santé et Seniors	1 301	1 327	- 1,3 %			
Éducation	912	896	+ 1,8 %			
<b>TOTAL</b>	<b>5 690</b>	<b>5 686</b>	<b>+ 1,0 %</b>	<b>- 0,4 %</b>	<b>- 0,5 %</b>	<b>+ 0,1 %</b>

En **Europe Continentale**, le chiffre d'affaires s'élève à 5,7 milliards d'euros, un niveau stable par rapport à l'exercice précédent. La croissance interne ressort à **+ 1,0 %** avec une certaine reprise de l'activité en Entreprises et Administrations dans la plupart des pays matures de la région, ainsi qu'une croissance soutenue en Allemagne, Russie et dans les économies en développement. Cette performance est impactée par une situation difficile en France sur l'ensemble de l'exercice, et plus particulièrement au quatrième trimestre en raison des grèves, des inondations et des attentats terroristes.

Sur le segment **Entreprises et Administrations**, la croissance interne de **+ 1,7 %** s'explique par une croissance modeste du chiffre d'affaires sur site en Europe du sud et dans les pays nordiques mais progression vigoureuse dans les économies en développement, notamment en Russie et en Turquie, grâce au succès continu de l'offre de services intégrés. En France, le secteur de la Justice est impacté par la perte d'un contrat, tandis que le segment Sports et Loisirs, en particulier le tourisme fluvial sur la Seine, a été sévèrement touché par une saison touristique décevante cet été à Paris, liée aux inondations de juin et aux attentats terroristes de novembre 2015 et juillet 2016.

La contraction de **- 1,3 %** du chiffre d'affaires du segment **Santé et Seniors** résulte principalement d'une faible croissance sur site et de l'approche sélective adoptée pour les nouveaux contrats, notamment en France. Le marché français est par ailleurs impacté par des programmes de réductions de coûts et par l'absence de nouvelles opportunités de développement sur le segment des hôpitaux publics. La montée en puissance du contrat Korian signé l'année dernière sur le segment Seniors se déroule de manière satisfaisante. Sodexo enregistre de bons résultats dans les pays nordiques, avec la mobilisation du contrat pour la fourniture de matériel médical à domicile pour la population de la province d'Östergötland en Suède.

L'activité **Éducation** progresse de **+ 1,8 %** et reflète notamment une croissance des volumes en France et en Allemagne.

## 1.3 Royaume-Uni et Irlande

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	1 483	1 332	+ 14,2 %			
Santé et Seniors	366	359	- 0,9 %			
Éducation	159	141	+ 15,1 %			
<b>TOTAL</b>	<b>2 008</b>	<b>1 832</b>	<b>+ 11,3 %</b>	<b>+ 1,1 %</b>	<b>- 2,8 %</b>	<b>+ 9,6 %</b>

Le chiffre d'affaires **au Royaume-Uni et en Irlande** s'inscrit en progression de + 9,6 % à 2,0 milliards d'euros. La croissance interne de **+ 11,3 %** s'explique en partie par la contribution significative du contrat de la Coupe du Monde de Rugby sur le premier trimestre. Toutefois, même hors cet élément, la croissance interne reste solide à + 5,3 % grâce à la montée en puissance de nombreux contrats remportés durant l'exercice 2014-2015 et au taux de fidélisation élevé enregistré sur l'exercice. Le résultat du référendum sur le Brexit n'a eu aucun impact sur l'activité, même si cet événement a pu ralentir la prise de décision sur certains marchés publics.

En **Entreprises et Administrations**, la croissance interne du chiffre d'affaires s'élève à **+ 14,2 %**. Cette très bonne performance s'explique en grande partie par la Coupe du Monde de Rugby qui contribue au chiffre d'affaires durant le premier trimestre, à hauteur de 131 millions d'euros, et à la croissance interne pour + 8,3 %. Toutefois, même si l'on exclut cet élément, la croissance reste solide à + 5,9 % grâce à la mobilisation progressive d'importants contrats remportés durant l'exercice 2014-2015 (*Transforming Rehabilitation*, *Diageo...*) ainsi qu'aux extensions de contrats pour une gamme élargie de services de facilities management auprès de nos clients existants. Le développement commercial est plus modeste en 2015-2016 compte-tenu du niveau élevé des mobilisations réalisées sur les contrats signés au cours de l'exercice précédent.

Le segment **Santé et Seniors** enregistre une baisse de **- 0,9 %** à taux de change et périmètre constants. La montée en puissance du contrat *Imperial College Hospitals* à Londres a alimenté la croissance des deux derniers exercices. Aucun contrat significatif n'a été mobilisé durant cet exercice, en l'absence d'opportunités de développement intéressantes. Sodexo a enregistré une croissance sur site existants solide, mais insuffisante pour compenser les pertes de contrats sur l'exercice.

En **Éducation**, la croissance interne de **+ 15,1 %** s'explique par un taux de développement élevé, avec notamment la montée en puissance des contrats signés avec les universités de York St John et Northumbria et la signature de plusieurs nouveaux contrats avec des écoles.

#### Brexit :

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

## 1.4 Reste du Monde (Amérique latine, Afrique, Moyen-Orient, Asie, Australie et Bases-Vie)

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	2 771	3 154	- 4,9 %			
Santé et Seniors	236	211	+ 19,4 %			
Éducation	136	139	+ 0,3 %			
<b>TOTAL</b>	<b>3 143</b>	<b>3 504</b>	<b>- 3,2 %</b>	<b>+ 0,3 %</b>	<b>- 7,4 %</b>	<b>- 10,3 %</b>

Dans le Reste du Monde (Amérique latine, Afrique, Moyen-Orient, Asie, Australie et Bases-Vie), le chiffre d'affaires de l'exercice 2015-2016 ressort à 3,1 milliards d'euros, en recul de - 10,3 % par rapport à l'exercice précédent (- 3,2 % en croissance interne). Cette région est fortement impactée par la baisse de - 16 % des activités Bases-Vie. Hors Bases-Vie, la région a maintenu une croissance interne soutenue à + 7,0 %.

En **Entreprises et Administrations**, le chiffre d'affaires recule de - 4,9 % hors effets de change et de périmètre, pour plusieurs raisons :

- En Bases-Vie, les baisses importantes des prix du pétrole et des matières premières ont conduit les clients à revoir à la baisse leurs niveaux de production, et donc les niveaux de service requis. Au Chili en particulier, dans un contexte économique et social tendu, plusieurs clients ont cherché à diversifier leurs fournisseurs. Ainsi, le chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants en Bases-Vie dans le Reste du Monde diminue de - 16 %. L'activité s'est stabilisée au troisième trimestre par rapport au trimestre précédent et, à partir du quatrième trimestre, la base de comparaison est devenue moins défavorable. Le contrat Rio Tinto signé en mars a soutenu l'activité en juillet et en août. L'impact de ce contrat sera cependant plus significatif sur l'exercice 2016-2017, de même que les extensions de contrats signées avec Seadrill et Shell en septembre 2016.
- La tendance reste solide sur les autres segments dans la région, grâce à une dynamique commerciale vigoureuse et aux extensions des contrats dans la région Asie-Pacifique et, plus modestement, au Moyen-Orient et en Afrique. Une certaine reprise de l'activité observée au Brésil au dernier trimestre a compensé le ralentissement de la demande au Moyen-Orient et en Afrique, où l'impact de la faiblesse prolongée des cours du pétrole commence à se faire sentir sur l'économie.

En **Santé et Seniors**, la croissance interne s'établit à + 19,4 %, tirée par de nouveaux succès commerciaux et par la croissance sur sites existants, en particulier en Amérique latine et en Asie.

En **Éducation**, le chiffre d'affaires est resté stable par rapport à l'exercice 2014-2015. La croissance vigoureuse enregistrée en Asie a été compensée par la décision de mettre fin à un contrat en Afrique.

## 2. Services Avantages et Récompenses

Le chiffre d'affaires de l'activité **Services Avantages et Récompenses** s'élève à 780 millions d'euros, en baisse de - 5,7 %, sous l'effet notamment de la forte dépréciation du real brésilien. La croissance interne du volume d'émission s'inscrit en hausse de + 6,9 %, grâce à la relative bonne tenue de l'ensemble des régions, avec une forte augmentation de la valeur faciale au Brésil, une croissance soutenue en Europe et une progression particulièrement vigoureuse au Mexique, au Chili et en Turquie. La croissance interne du chiffre d'affaires est cependant plus modeste. Elle s'établit à + 4,7 %, en raison d'une forte concurrence sur les prix au Brésil, notamment de la part des acteurs plus modestes, et de la faiblesse exceptionnelle des taux d'intérêt en Europe.

### Volume d'émission<sup>1</sup>

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne <sup>2</sup>	Croissance externe	Effet de change <sup>1</sup>	Variation
Amérique latine	6 678	7 526	+ 7,8 %			
Europe et Asie	9 593	8 894	+ 6,2 %			
<b>TOTAL</b>	<b>16 271</b>	<b>16 420</b>	<b>+ 6,9 %</b>	<b>+ 1,7 %</b>	<b>- 9,5 %</b>	<b>- 0,9 %</b>

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne <sup>2</sup>	Croissance externe	Effet de change <sup>1</sup>	Variation
Amérique latine	376	431	+6,1 %			
Europe et Asie	404	396	+3,1 %			
<b>TOTAL</b>	<b>780</b>	<b>827</b>	<b>+4,7 %</b>	<b>+0,2 %</b>	<b>-10,6 %</b>	<b>-5,7 %</b>

En **Amérique latine** l'exercice a été marqué par une croissance organique solide de **+ 7,8 %** en volume d'émission, et de **+ 6,1 %** en chiffre d'affaires.

L'augmentation de la valeur faciale a contribué à soutenir la croissance dans la région. Au Brésil, l'augmentation progressive du chômage a entraîné une diminution du nombre de bénéficiaires des clients existants, et provoqué par conséquent une intensification de la concurrence tout au long de l'année, notamment sous la poussée de petits acteurs menant des politiques agressives de conquête commerciale. Toutefois, les valeurs faciales ont augmenté à un rythme proche de celui de l'inflation ce qui a plus que compensé la baisse du nombre de bénéficiaires.

Le Mexique et le Chili ont enregistré une croissance particulièrement soutenue, marquée par une augmentation de la valeur faciale, un fort développement commercial et une amélioration du taux de pénétration sur ces deux marchés.

La croissance interne est calculée en convertissant les chiffres de 2015-2016 aux taux de l'exercice 2014-2015, à l'exception du bolivar vénézuélien. Toutes les données en VEF pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été converties au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2014-2015.

<sup>1</sup> Le volume d'émission est constitué du montant total des valeurs faciales des chèques, cartes et supports digitaux émis par le Groupe en faveur des bénéficiaires pour le compte de clients (activité Services Avantages et Récompenses).

<sup>2</sup> Croissance interne : variation du chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants à l'exception du bolivar vénézuélien (le chiffre d'affaires et le volume d'émission pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été convertis au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2014-2015).

En **Europe et en Asie**, les volumes d'émission ont enregistré une croissance interne solide de **+ 6,2 %**. La croissance interne du chiffre d'affaires a cependant été plus modeste à **+ 3,1 %**. L'écart de croissance entre les volumes d'émission et le chiffre d'affaires s'explique principalement par le niveau historiquement faible des taux d'intérêt dans les pays européens matures. La demande de produits existants et nouveaux est restée forte sur l'ensemble des marchés, le taux de pénétration a continué à progresser en Asie, et la dynamique est restée vigoureuse en Turquie.

## Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel avant coûts exceptionnels s'élève à 1 203 millions d'euros pour l'exercice 2015-2016, en hausse de **+ 8,2 %** hors effet de change et en ligne avec l'objectif du Groupe pour l'exercice. La marge opérationnelle avant coûts exceptionnels ressort à **5,9 %** et progresse de **+ 10 points de base** par rapport à l'exercice précédent. Hors effet de change, et notamment la faiblesse du real brésilien, l'amélioration de la marge atteint **+30 points de base**.

Cette amélioration significative des marges est le fruit des mesures d'amélioration de la productivité, portées notamment par le Programme d'adaptation et de simplification lancé en novembre 2015. Les premières économies réalisées grâce à ce plan se sont élevées à 32 millions d'euros au second semestre de l'exercice 2015-2016.

Déduction faite des coûts exceptionnels de 108 millions d'euros liés à ces mesures d'adaptation et de simplification, le résultat opérationnel ressort à 1 095 millions d'euros contre 1 143 millions d'euros pour l'exercice 2014-2015.

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

### Résultat opérationnel par activité<sup>1</sup>

(en millions d'euros)	Résultat opérationnel Exercice 2015-2016	Résultat opérationnel Exercice 2014-2015	Variation du résultat opérationnel (hors effet de change)	Variation du résultat opérationnel	Marge opérationnelle Exercice 2015-2016	Variation de la marge opérationnelle (hors effet de change <sup>2</sup> )
<b>Services sur Site</b>	<b>1 082</b>	<b>992</b>	<b>+ 7,6 %</b>	<b>+ 9,1 %</b>	<b>5,6 %</b>	<b>+ 30 pb</b>
<b>Amérique du Nord</b>	<b>568</b>	<b>499</b>	<b>+ 9,3 %</b>	<b>+ 13,8 %</b>	<b>6,6 %</b>	<b>+ 30 pb</b>
<b>Europe continentale</b>	<b>281</b>	<b>238</b>	<b>+ 18,4 %</b>	<b>+ 18,1 %</b>	<b>4,9 %</b>	<b>+ 70 pb</b>
<b>Royaume-Uni et Irlande</b>	<b>137</b>	<b>94</b>	<b>+ 50,4 %</b>	<b>+ 45,7 %</b>	<b>6,8 %</b>	<b>+ 170 pb</b>
<b>Reste du Monde</b>	<b>96</b>	<b>161</b>	<b>- 38,6 %</b>	<b>- 40,4 %</b>	<b>3,1 %</b>	<b>- 170 pb</b>
<b>Services Avantages et Récompenses</b>	<b>262</b>	<b>285</b>	<b>+ 8,8 %</b>	<b>- 8,1 %</b>	<b>33,6 %</b>	<b>+ 110 pb</b>
<b>Frais de Direction Générale</b>	<b>(136)</b>	<b>(128)</b>				
<b>Élimination du chiffre d'affaires interne</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>				
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT COÛTS EXCEPTIONNELS</b>	<b>1 203</b>	<b>1 143</b>	<b>+ 8,2 %</b>	<b>+ 5,2 %</b>	<b>5,9 %</b>	<b>+ 30 pb</b>

<sup>1</sup> Hors coûts exceptionnels des mesures d'adaptation et de simplification de 108 millions d'euros.

<sup>2</sup> Variation hors effet de change calculée en convertissant les chiffres de 2016 aux taux de l'exercice 2015, à l'exception du bolivar vénézuélien.

Toutes les données en VEF pour les exercices 2016 et 2015 ont été converties au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2015.

L'amélioration régulière des marges s'est poursuivie pour l'activité Services sur Site, grâce à des gains de productivité, une efficacité opérationnelle renforcée et la première contribution du Programme d'adaptation et de simplification. Par région, la performance s'analyse comme suit :

- En **Amérique du Nord**, le résultat opérationnel augmente de + 9,3 % hors effet de change, tandis que la marge opérationnelle progresse de + 30 points de base sous l'effet d'une réduction significative des frais de structure et d'une gestion rigoureuse des contrats.
- En **Europe Continentale**, la croissance ressort à + 18,4 % hors effet de change, avec une marge en progression de + 70 points de base bénéficiant d'un renforcement de la productivité sur site, d'une bonne gestion des coûts de denrées ainsi que de l'approche plus sélective adoptée dans la réponse aux appels d'offres.
- Au **Royaume-Uni et Irlande**, le résultat opérationnel progresse de + 50,4 % hors effet de change, en raison d'une base de comparaison favorable par rapport à l'exercice 2014-2015 qui avait été marqué par le coût élevé de la mobilisation des nouveaux contrats. La marge s'améliore de + 170 points de base. Cette performance soutenue est due à la stratégie de réduction des frais généraux et d'amélioration de la rentabilité opérationnelle ainsi qu'à la contribution de l'évènement réussi de la Coupe du Monde de Rugby.
- Dans le **Reste du Monde**, le résultat opérationnel s'inscrit en recul de - 38,6 % hors effet de change, reflétant la conjoncture économique difficile pour l'industrie minière et les secteurs pétrolier et gazier, ainsi que le coût de sortie de certains contrats en Amérique latine. La bonne adaptation des coûts opérationnels dans les activités Bases-Vie ne compense pas l'impact de la forte baisse des volumes. Au second semestre, la légère amélioration des marges sous-jacentes en Bases-Vie, sous l'effet de la stabilisation des volumes et des mesures de maîtrise des coûts, a été compensée par le coût de la mobilisation autour du nouveau contrat Rio Tinto ainsi que par l'investissement réalisé dans la plateforme technique en Asie.

Le résultat opérationnel et la marge opérationnelle de l'activité **Services Avantages et Récompenses** ont été impactés par la forte variation de change du real brésilien, en baisse de - 18,9 % par rapport à l'euro. Hors effet de change, la progression est de + 8,8 % pour le résultat opérationnel et de + 110 points de base pour la marge opérationnelle. Cette solide performance s'explique par une bonne maîtrise des frais de structure et l'optimisation continue des charges opérationnelles.

## Résultat net part du Groupe

Le **résultat opérationnel**, après coûts exceptionnels de 108 millions d'euros, ressort à 1 095 millions d'euros, en baisse de - 4,2 %.

Les **charges financières nettes** augmentent de 4 millions d'euros. Le coût de l'endettement net chute significativement de 41 millions d'euros grâce à la diminution de l'endettement moyen durant l'exercice, ainsi qu'à la baisse des taux d'intérêt, le coût moyen de la dette ayant été ramené de 3,8 % pour l'exercice 2014-2015 à 3,2 % pour l'exercice 2015-2016. Toutefois, les autres charges financières comprennent 21 millions d'euros d'indemnités exceptionnelles résultant du remboursement par anticipation de 208 millions de dollars d'emprunts, à taux d'intérêts élevés, souscrits auprès d'investisseurs américains. Cette opération s'inscrit dans le cadre d'un Programme de restructuration de la dette visant à étendre les maturités et à diminuer les taux de financement. Au cours des années à venir, ces indemnités seront plus que compensées par la réduction des frais financiers futurs.

Le **taux effectif d'impôt** ressort à 33,7 %, après avoir atteint un niveau exceptionnellement bas sur l'exercice 2014-2015 du fait de l'utilisation de déficits reportables non activés antérieurement.

La **quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence** reste stable à 7 millions d'euros. La part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle est également stable à 24 millions d'euros.

Par conséquent, le **résultat net part du Groupe** s'établit à 637 millions d'euros, en recul de - 9 %. Le **résultat net part du Groupe avant éléments non récurrents** (nets d'impôts) s'élève à 721 millions d'euros, en progression de + 3,0 %, soit + 5,2 % hors effet de change. Les éléments non récurrents comprennent 108 millions d'euros de coûts exceptionnels et 21 millions d'euros liés à l'indemnité résultant du remboursement anticipé de la dette, soit respectivement 71 millions d'euros et 13 millions d'euros nets d'impôts.

## Bénéfice Net par action

Le **bénéfice net par action** avant éléments non récurrents s'élève à 4,77 euros, en hausse de + 3,7 %, et à 4,21 euros, en baisse de - 8,5 % après éléments non récurrents. Cette modeste relation par rapport à la variation du résultat net (- 9 %) est due à l'effet du rachat d'actions de 300 millions d'euros effectué au cours de l'exercice, net de la réduction de l'autocontrôle, entraînant la diminution du nombre moyen pondéré d'actions.

## Proposition de dividende

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale qui se tiendra le 24 janvier 2017, de porter le dividende à 2,40 euro par action au titre de l'exercice 2015-2016, soit une progression de + 9,1 % par rapport à l'exercice précédent. Cette proposition traduit la politique de Sodexo de maintenir une croissance régulière de son dividende, en ligne avec la croissance de son résultat. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 57 % par rapport aux chiffres publiés et un taux de distribution stable d'environ 50 % avant éléments non récurrents.

# Situation financière du Groupe

## Variation des flux de trésorerie

Les variations des flux de trésorerie sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015
Autofinancement	1 019	973
Variation du BFR *	(74)	44
<b>Flux nets de trésorerie liés à l'activité*</b>	<b>945</b>	<b>1 017</b>
Investissements opérationnels nets	(398)	(353)
Déduction de la variation des actifs financiers en Services Avantages et Récompenses	48	24
<b>Liquidités générées par les opérations (LGO)</b>	<b>595</b>	<b>688</b>
Investissements financiers nets de cessions	(42)	(49)
Programme de rachat d'actions	(300)	-
Dividendes versés	(355)	(300)
Autres variations des capitaux propres	80	(23)
Autres variations (dont périmètre et change)	(45)	(284)
<b>(Augmentation)/Réduction de l'endettement net</b>	<b>(67)</b>	<b>32</b>

\* Incluant la variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses (48 millions d'euros sur l'exercice 2015-2016 et 24 millions d'euros sur l'exercice 2014-2015).

Les flux nets de trésorerie liés à l'activité s'élèvent à 945 millions d'euros, en recul de -7,1 %. Le Programme d'adaptation et de simplification ainsi que des effets de change négatifs ont pesé sur l'autofinancement. Le besoin en fonds de roulement est marqué par l'effet de la Coupe du Monde de Rugby pour laquelle une part importante des encaissements se sont concentrés sur l'exercice 2014-2015, tandis que la majeure partie des dépenses ont été encourues durant l'exercice 2015-2016. Les délais de paiement clients ont également quelque peu augmenté, notamment en Amérique du Nord.

Les investissements opérationnels nets, y compris les investissements clients s'élèvent à 398 millions d'euros, soit 2 % du chiffre d'affaires contre 1,8 % en 2015. Cette augmentation est essentiellement liée à l'investissement de 64 millions d'euros réalisé pour le démarrage du contrat Rio Tinto.

Les liquidités générées par les opérations se sont élevées à 595 millions d'euros, en recul par rapport aux 688 millions d'euros de l'exercice 2014-2015. Cette variation est principalement due à l'impact net de la Coupe du Monde de Rugby pour 51 millions d'euros et à la mobilisation pour le contrat Rio Tinto à hauteur de 65 millions d'euros.

Les acquisitions (Investissements financiers) sur l'année s'élèvent à 42 millions d'euros net des cessions. Une fois pris en compte les rachats d'actions à hauteur de 300 millions d'euros et le versement de dividendes de 355 millions d'euros, l'endettement net consolidé augmente de seulement 67 millions d'euros sur l'exercice et atteint 407 millions d'euros au 31 août 2016.



## Acquisitions sur la période

Sur l'exercice 2015-2016, le Groupe a renforcé sa présence sur le marché portugais des Services Avantages et Récompenses. En Services aux Particuliers et à Domicile, la filiale Comfort Keepers a renforcé sa présence aux États-Unis et en Irlande. L'investissement total en acquisitions en 2015-2016 s'élève à 42 millions d'euros, net de quelques ventes d'activités.

## Programme de rachat d'actions de 2016

Le 19 novembre 2015, prenant acte de la solidité du bilan à la clôture de l'exercice 2014-2015 et de la confiance du Conseil d'Administration dans l'avenir du Groupe, Sodexo a annoncé un Programme de rachat d'actions en propre de 300 millions d'euros. L'opération a été réalisée en avril 2016 entraînant l'annulation de 3 390 886 actions, soit 2,2 % du capital, en juin 2016.

## Bilan synthétique Groupe au 31 août 2016

(en millions d'euros)	Au 31 août 2016	Au 31 août 2015		Au 31 août 2016	Au 31 août 2015
Actif non courant	7 498	7 334	Capitaux propres	3 668	3 710
Actif courant hors trésorerie	4 486	4 396	Participations ne donnant pas le contrôle	34	34
Trésorerie	1 375	2 008	Passif non courant	3 549	3 593
Fonds réservés Services Avantages et Récompenses	507	439	Passif courant	6 907	7 140
Actifs financiers Services Avantages et Récompenses	292	300			
<b>Total actif</b>	<b>14 158</b>	<b>14 477</b>	<b>Total passif</b>	<b>14 158</b>	<b>14 477</b>
			Endettement brut	2 553	3 047
			Endettement net	407	339
			Taux d'endettement net	11 %	9 %
			Ratio d'endettement net	0,3	0,2

Au 31 août 2016, l'endettement net s'élève à 407 millions d'euros et représente 11 % des capitaux propres du Groupe (contre 9 % au 31 août 2015). La situation financière du Groupe reste solide, les liquidités générées par les opérations suffisant à couvrir la majeure partie des investissements et le dividende, ainsi que le Programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros. Durant l'exercice 2015-2016, le Groupe a également remboursé 526 millions d'euros de dette, dont un remboursement anticipé de 184 millions d'euros, dans le cadre d'un Programme de restructuration de la dette visant à étendre les maturités et à profiter de l'opportunité offerte par des taux d'intérêt extrêmement bas. Ainsi la trésorerie et la dette brute sont en diminution par rapport au 31 août 2015. Les frais financiers moyens ont été ramenés de 3,8 % pour l'exercice 2014-2015 à 3,2 % durant l'exercice 2015-2016, et le taux *pro forma* après refinancement est estimé à 2,7 %.

A la clôture de l'exercice 2015-2016, le Groupe dispose de lignes de crédit bancaires non utilisées pour 1 168 millions d'euros.

La trésorerie opérationnelle s'élève à 2 146 millions d'euros, dont 1 498 millions d'euros pour l'activité Services Avantages et Récompenses (dont 507 millions d'euros de fonds réservés et 292 millions d'euros d'actifs financiers).

## Événements postérieurs à la clôture du 31 août 2016

- Le 29 septembre 2016, Sodexo a procédé à un nouveau remboursement anticipé de 108 millions de dollars US du placement privé de 2011, à la suite du premier remboursement anticipé de 208 millions de dollars US effectué en août 2016. Le 14 octobre 2016, Sodexo a émis un emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance avril 2027. Toutes ces opérations de refinancement s'inscrivent dans un programme visant à réduire fortement le coût moyen des emprunts et à étendre les maturités.
- Depuis le début de l'exercice 2017, le Groupe a mené à bien deux acquisitions :
  - Inspirus, société américaine spécialisée de longue date dans le développement de l'engagement des salariés grâce à une plateforme à la pointe de la technologie.
  - PSL, leader de l'approvisionnement hôtelier au Royaume-Uni.

## Programme de rachat d'actions de 2017

Confiant dans l'avenir et fort de moyens financiers suffisants pour investir dans le développement futur du Groupe, le Conseil d'Administration a également décidé de mettre en œuvre un Programme de rachat et d'annulation d'actions de 300 millions d'euros durant l'exercice 2017 (environ 1,9 % du capital social au 31 août 2016). Cette opération devrait être relative sur le bénéfice net par action dès 2017.

## Perspectives

Lors du Conseil d'Administration du 15 novembre 2016 présidé par Sophie Bellon, Michel Landel, Directeur Général, s'est montré confiant dans le potentiel de développement du Groupe.

L'environnement géopolitique restera difficile durant l'exercice 2016-2017. Toutefois, la stabilisation des marchés des matières premières à laquelle on assiste depuis plusieurs trimestres devrait offrir un point d'appui à l'activité Bases-Vie du Groupe, également soutenue par les importants contrats signés récemment avec Rio Tinto, Shell et Seadrill, dont le démarrage intervient cette année. Le marché nord-américain reste un gisement de croissance, avec le développement de contrats de services intégrés. Ainsi le segment Éducation aux États-Unis bénéficiera des nouveaux contrats signés avec des écoles durant l'exercice 2015-2016. Le redressement du Real brésilien depuis avril 2016 devrait également favoriser le taux de marge du Groupe.

En Europe, la base de comparaison sera plus favorable en France, mais plus difficile au Royaume-Uni, en l'absence de la Coupe du Monde de Rugby. Ailleurs, la lente reprise des économies matures et la dynamique vigoureuse des pays en développement devraient se poursuivre.

La nouvelle organisation associant les segments mondiaux aux fonctions mondiales permet déjà aux équipes d'étendre les contrats des clients existants à de nouveaux services ou de nouvelles zones géographiques, d'identifier des opportunités inexplorées et de développer l'échange de meilleures pratiques et la standardisation des processus.

Le Programme d'adaptation et de simplification est en passe de générer des économies beaucoup plus importantes en 2016-2017 que durant l'exercice 2015-2016. L'objectif de 200 millions d'euros d'économies devrait être atteint durant l'exercice 2017-2018. Ces initiatives permettront d'améliorer la rentabilité et de libérer des ressources pour poursuivre le développement des plateformes opérationnelles de services, de solutions numériques innovantes centrées sur le consommateur et de l'offre de services intégrés de Qualité de Vie.

Les opportunités de croissance externe sont à plus nombreuses cette année et deux acquisitions ont déjà été réalisées depuis le début de l'exercice 2016-2017 :

- L'expertise et les plateformes de développement de l'engagement des salariés d'Inspirus, associées aux activités du britannique Motivcom, acquis en 2014, viennent compléter l'offre de l'activité Services Avantages et Récompenses qui pourra ainsi proposer des solutions modulables de reconnaissance mondiale à ses clients internationaux.
- PSL va renforcer la capacité de Sodexo à proposer à ses clients les meilleures solutions en matière de gestion de leurs achats alimentaires, notamment grâce à des plateformes d'achat en ligne en temps réel de produits frais, et grâce à un appui opérationnel plus efficace et économe.

La structure financière solide du Groupe lui donne les moyens d'accélérer le rythme des acquisitions. Dans le même temps, le Conseil d'administration a approuvé un nouveau programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros au cours de l'exercice.

La Direction Générale de Sodexo donne la priorité à l'accélération de la croissance et à la poursuite de l'amélioration des marges.

Malgré une base de comparaison défavorable en chiffre d'affaires au premier semestre, le Groupe est confiant dans sa capacité à atteindre les **objectifs suivants pour l'exercice 2016-2017** :

- **Une croissance interne du chiffre d'affaires autour de 3 % ;**
- **Une progression du résultat opérationnel (hors coûts exceptionnels liés au Programme d'adaptation et de simplification et hors effet de change) de 8 % à 9 %.**

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

- **Une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires, hors effet de change, comprise entre + 4 % et + 7 % ;**
- **Une progression annuelle moyenne du résultat opérationnel, hors effet de change, de + 8 % à + 10 %.**

## Définitions d'indicateurs de performance alternatifs

### Ratios financiers

		Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015
Taux d'endettement net	$\frac{\text{Dettes financières}^1 - \text{trésorerie opérationnelle}^2}{\text{Capitaux propres et intérêts minoritaires}}$	11 %	9 %
Ratio d'endettement net	$\frac{\text{Dettes financières}^1 - \text{trésorerie opérationnelle}^2}{\text{Résultat opérationnel avant dépréciations et amortissements (EBITDA)}^3}$	0,3	0,2
Capacité de remboursement des emprunts	$\frac{\text{Dettes financières}}{\text{Autofinancement}}$	2,5 années	3,1 années
Indépendance financière	$\frac{\text{Dettes financières non courantes}}{\text{Capitaux propres et intérêts minoritaires}}$	67,9 %	73,8 %
Rendement des capitaux propres	$\frac{\text{Part du Groupe dans le Résultat net}}{\text{Part du Groupe dans les capitaux propres hors résultat}}$	21 %	23,3 %
Retour sur capitaux employés (ROCE)	$\frac{\text{Résultat opérationnel après impôt}^4}{\text{Capitaux employés}^5}$	18,6 %	19,7 %
Couverture des charges d'intérêts	$\frac{\text{Résultat opérationnel}}{\text{Coût de l'endettement net}}$	12,6	9,0

Les ratios financiers sont calculés à partir des principaux agrégats suivants :

		Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015
(1) Dettes financières	Dettes financières non courantes	2 515	2 765
	+ dettes financières courantes hors découverts bancaires	43	320
	- instruments financiers dérivés à l'actif	(5)	(38)
		<b>2 553</b>	<b>3 047</b>
(2) Trésorerie opérationnelle	Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 375	2 008
	+ actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	799	739
	- découverts bancaires	(28)	(39)
		<b>2 146</b>	<b>2 708</b>
(3) Résultat opérationnel avant dépréciations et amortissements (EBITDA)	Résultat opérationnel	1 095	1 143
	+ dépréciations et amortissements	308	277
		<b>1 403</b>	<b>1 420</b>
(4) Résultat opérationnel après impôt	Résultat opérationnel	1 095	1 143
	Taux effectif d'impôt	33,7 %	31,1 %
		<b>726</b>	<b>788</b>
(5) Capitaux employés	Immobilisations corporelles	604	594
	+ <i>goodwills</i>	5 328	5 300
	+ autres immobilisations incorporelles	467	505
	+ investissements clients	562	485
	+ besoin en fonds de roulement hors actifs financiers et fonds réservés de l'activité Services Avantages et Récompenses	(3 057)	(2 888)
		<b>3 904</b>	<b>3 996</b>

## 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 (108 M€ pour l'exercice 2015-2016, néant pour l'exercice 2014-2015 et 27 M€ pour 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 des cessions d'activités comme suit :

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

Pour les économies en situation d'hyperinflation l'ensemble des chiffres sont convertis au dernier taux de clôture pour les deux périodes. De ce fait, pour les Services Avantages et Récompenses, toutes les données en bolivar vénézuélien pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été converties au taux de change de 1 USD = 645 VEF (vs. 199 VEF pour l'exercice 2014-2015).

## Éléments non récurrents

Les éléments non récurrents au titre de l'exercice 2015-2016 comprennent, dans le résultat opérationnel les coûts exceptionnels liés au Programme d'adaptation et de simplification pour 108 millions d'euros, et dans le résultat financier l'indemnité résultant du remboursement anticipé de la dette pour 21 millions d'euros, soit respectivement 71 millions d'euros et 13 millions d'euros nets d'impôts. Aucun élément n'était considéré comme non récurrent pour l'exercice 2014-2015.

## 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. section Situation financière du Groupe.

## 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 2015-2016 aux taux de l'exercice 2014-2015, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation. De ce fait, pour le Bolivar vénézuélien, toutes les données en VEF pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été converties au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2014-2015.

### **Résultat net avant éléments non récurrents**

Résultat net publié avant éléments non récurrents (pour l'exercice 2015-2016, les coûts exceptionnels et l'indemnité pour remboursement anticipé, tous deux nets d'impôts de 71 millions d'euros et 13 millions d'euros et néant pour l'exercice 2014-2015).

### **Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels**

Résultat opérationnel publié hors coûts exceptionnels (108 millions d'euros durant l'exercice 2015-2016, néant durant l'exercice 2014-2015 et 27 millions d'euros durant l'exercice 2013-2014).

### **Variation hors effet de change**

Variation hors effet de change calculée en convertissant les chiffres de 2015-2016 aux taux de l'exercice 2014-2015, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation. De ce fait, pour le Bolivar vénézuélien, toutes les données en VEF pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été converties au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2015.

### **Volume d'émission**

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

2

# COMPTES CONSOLIDÉS



## 2.1 Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>20 245</b>	<b>19 815</b>
Coût des ventes	(17 135)	(16 657)
<b>Marge brute</b>	<b>3 110</b>	<b>3 158</b>
Charges administratives et commerciales	(2 001)	(1 978)
Autres produits opérationnels	22	12
Autres charges opérationnelles	(42)	(56)
<b>Résultat opérationnel avant quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe <sup>(1)</sup></b>	<b>1 089</b>	<b>1 136</b>
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe	6	7
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 095</b>	<b>1 143</b>
Produits financiers	34	65
Charges financières	(145)	(172)
Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence	7	7
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>991</b>	<b>1 043</b>
Impôts sur les résultats	(330)	(320)
<b>Résultat net</b>	<b>661</b>	<b>723</b>
Dont :		
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	24	23
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>637</b>	<b>700</b>
<b>Résultat part du Groupe par action <i>(en euros)</i></b>	<b>4,21</b>	<b>4,60</b>
<b>Résultat part du Groupe dilué par action <i>(en euros)</i></b>	<b>4,15</b>	<b>4,54</b>

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

## 2.2 État du résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015
<b>Résultat de l'ensemble consolidé</b>	<b>661</b>	<b>723</b>
<b>Éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat</b>		
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	1	(1)
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture	(2)	(5)
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture transférée en résultat	1	3
Écarts de conversion	(7)	37
Impôts sur les autres éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat		1
Part des autres éléments du résultat global dans les entreprises mises en équivalence, nets d'impôts	4	3
<b>Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>		
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(211)	56
Impôts sur les autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	31	(13)
<b>Total des autres éléments du résultat global après impôts</b>	<b>(183)</b>	<b>81</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>478</b>	<b>804</b>
Dont :		
Part revenant au Groupe	455	782
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	23	22

## 2.3 État consolidé de la situation financière

### Actif

(en millions d'euros)	Au 31 août 2016	Au 31 août 2015
<b>ACTIF NON COURANT</b>		
Immobilisations corporelles	604	594
Goodwills	5 328	5 300
Autres immobilisations incorporelles	467	505
Investissements clients	562	485
Participations dans les entreprises mises en équivalence	95	71
Actifs financiers non courants	125	122
Instruments financiers dérivés actifs	5	3
Autres actifs non courants	25	22
Impôts différés	287	232
<b>Total actif non courant</b>	<b>7 498</b>	<b>7 334</b>
<b>ACTIF COURANT</b>		
Actifs financiers courants	44	24
Instruments financiers dérivés actifs		35
Stocks	268	270
Créances d'impôt	184	176
Clients et autres créances	3 990	3 891
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	799	739
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 375	2 008
<b>Total actif courant</b>	<b>6 660</b>	<b>7 143</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>14 158</b>	<b>14 477</b>

## Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	Au 31 août 2016	Au 31 août 2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital	615	628
Primes d'émission	822	1 109
Réserves et résultats non distribués	2 231	1 973
<b>Capitaux propres - Part du Groupe</b>	<b>3 668</b>	<b>3 710</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	34	34
<b>Total capitaux propres</b>	<b>3 702</b>	<b>3 744</b>
<b>PASSIF NON COURANT</b>		
Emprunts et dettes financières	2 515	2 765
Instruments financiers dérivés passifs		
Avantages au personnel	587	418
Autres passifs non courants	193	192
Provisions	105	88
Impôts différés	149	130
<b>Total passif non courant</b>	<b>3 549</b>	<b>3 593</b>
<b>PASSIF COURANT</b>		
Découverts bancaires	28	39
Emprunts et dettes financières	43	315
Instruments financiers dérivés passifs		5
Dettes d'impôt	124	133
Provisions	89	83
Fournisseurs et autres dettes	3 945	4 069
Chèques et Cartes de Services à rembourser	2 678	2 496
<b>Total passif courant</b>	<b>6 907</b>	<b>7 140</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>14 158</b>	<b>14 477</b>

## 2.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
<b>Résultat opérationnel des sociétés intégrées</b>	<b>1 089</b>	<b>1 136</b>
<b>Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité</b>		
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	308	277
Provisions	23	(11)
Résultat net d'impôt des cessions et autres éléments sans impact trésorerie	9	
Produits des participations	11	10
Intérêts payés	(143)	(189)
Intérêts encaissés	35	39
Impôts payés	(313)	(289)
<b>Autofinancement</b>	<b>1 019</b>	<b>973</b>
<b>Variation du BFR lié à l'activité</b>	<b>(74)</b>	<b>44</b>
Variation des stocks	(1)	5
Variation des clients et autres créances	(97)	(239)
Variation des fournisseurs et autres dettes	(60)	202
Variation des Chèques et Cartes de Services à rembourser	132	100
Variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	(48)	(24)
<b>Flux nets de trésorerie liés à l'activité</b>	<b>945</b>	<b>1 017</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations	(345)	(302)
Cessions d'immobilisations	25	18
Variation des investissements clients	(76)	(62)
Variation des actifs financiers	(47)	17
Acquisitions de filiales	(38)	(56)
Cessions de filiales	(4)	7
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(485)</b>	<b>(378)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(335)	(276)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(20)	(25)
Achats d'actions propres	(280)	(84)
Cessions d'actions propres	62	59
Augmentation de capital		2
Variation des participations ne donnant pas le contrôle	(2)	
Émissions d'emprunts et dettes financières	1	7
Remboursements d'emprunts et dettes financières	(527)	(1 048)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(1 101)</b>	<b>(1 365)</b>
<b>VARIATION DE TRESORERIE</b>	<b>(641)</b>	<b>(726)</b>
Incidence des différences de change et autres	19	8
Trésorerie à l'ouverture	1 969	2 687
<b>TRESORERIE A LA CLOTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>1 347</b>	<b>1 969</b>

## 2.5 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission	Actions propres	Réserves et résultat	Écarts de conversion	Total des capitaux propres		
							Part du Groupe	Part des participations ne donnant pas le contrôle	Total
<b>Capitaux propres au 31 août 2014</b>	<b>157 132 025</b>	<b>628</b>	<b>1 109</b>	<b>(409)</b>	<b>2 318</b>	<b>(457)</b>	<b>3 189</b>	<b>32</b>	<b>3 221</b>
Résultat net					700		700	23	723
Autres éléments du résultat global nets d'impôts					44	38	82	(1)	81
<b>Résultat global</b>					<b>744</b>	<b>38</b>	<b>782</b>	<b>22</b>	<b>804</b>
Dividendes versés					(276)		(276)	(24)	(300)
Actions propres				(25)			(25)		(25)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)					38		38		38
Variation de pourcentage d'intérêt sans perte ou gain de contrôle					(2)		(2)		(2)
Autres variations <sup>(1)</sup>					4		4	4	8
<b>Capitaux propres au 31 août 2015</b>	<b>157 132 025</b>	<b>628</b>	<b>1 109</b>	<b>(434)</b>	<b>2 826</b>	<b>(419)</b>	<b>3 710</b>	<b>34</b>	<b>3 744</b>
Résultat net					637		637	24	661
Autres éléments du résultat global nets d'impôts					(176)	(6)	(182)	(1)	(183)
<b>Résultat global</b>					<b>461</b>	<b>(6)</b>	<b>455</b>	<b>23</b>	<b>478</b>
Dividendes versés					(335)		(335)	(23)	(358)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(3 390 886)	(13)	(287)	300					
Actions propres				(218)			(218)		(218)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)					55		55		55
Variation de pourcentage d'intérêt sans perte ou gain de contrôle					(2)		(2)		(2)
Autres variations <sup>(1)</sup>					3		3		3
<b>Capitaux propres au 31 août 2016</b>	<b>153 741 139</b>	<b>615</b>	<b>822</b>	<b>(352)</b>	<b>3 008</b>	<b>(425)</b>	<b>3 668</b>	<b>34</b>	<b>3 702</b>

(1) Y compris les effets de l'hyperinflation.