

La Lettre aux actionnaires

Chers actionnaires,

2015 a été une année riche pour Edenred, au cours de laquelle notre Groupe a une fois de plus démontré la solidité de son modèle économique, et a fait preuve d'audace et d'initiative dans ses développements.



Je retiens trois faits marquants de l'exercice écoulé : le premier concerne les solides performances en données comparables, avec une croissance du volume d'émission de près de 9 % et une augmentation du résultat d'exploitation courant de près de 10 %. Le résultat net part du Groupe affiche pour sa part une croissance d'environ 8 % en données publiées, c'est-à-dire en intégrant des effets de change négatifs essentiellement liés au Brésil. Ces performances attestent la solidité des fondamentaux d'Edenred.

**CES PERFORMANCES
ATTESTENT
LA SOLIDITÉ DES
FONDAMENTAUX
D'EDENRED.**

Le deuxième fait marquant a trait à la dématérialisation de nos solutions, à l'origine de nombreuses innovations au cœur de nos métiers. Déjà plus de 65 % de notre volume d'émission à fin 2015 a été généré sur des supports digitaux. La dématérialisation de nos solutions offre de nombreuses perspectives pour inventer de nouveaux services à destination de nos clients, affiliés et bénéficiaires et le dynamisme du Groupe sur ce point est un facteur très positif pour l'avenir.

Le dernier fait marquant concerne la croissance externe. 2015 a été une année record dans ce secteur, avec l'acquisition de 34 % d'UTA en Allemagne, la montée au capital de ProwebCE en France, et enfin, début 2016, l'acquisition d'Embratec au Brésil pour accélérer le développement du Groupe dans la Gestion des frais professionnels, son second pilier de croissance.

Le Conseil d'Administration m'a confié la présidence d'Edenred il y a maintenant cinq mois, et je suis convaincu que le Groupe dispose de solides atouts pour continuer à accélérer sa croissance profitable et durable. Unis par une culture d'entreprise forte et unique, l'ensemble des collaborateurs du Groupe et moi sommes très enthousiastes à l'idée de continuer à développer ce Groupe passionnant, aux perspectives prometteuses, tout en créant de la valeur pour ses actionnaires. Je vous remercie pour votre soutien et votre fidélité.

BERTRAND DUMAZY, |
Président-directeur général

RÉSULTATS ANNUELS
et derniers faits marquants

➔ PAGE 2

3 QUESTIONS
au Directeur général
Finances Groupe

➔ PAGE 3

LE SECOND PILIER
de croissance

➔ PAGE 4

RESPONSABILITÉ
sociétale

➔ PAGE 5

EDENRED
en Actions

➔ PAGE 6



RÉSULTATS ANNUELS 2015

et derniers faits marquants

SOLIDE PROGRESSION DES RÉSULTATS en données comparables

+ 8,7%

soit 18,3 Md €
de volume d'émission

+ 9,7%

soit 341 M€
de résultat d'exploitation courant

0,84 €

Dividende⁽¹⁾ proposé à l'Assemblée
générale du 4 mai prochain

+ 12,5%

soit 280 M€ de marge brute
d'autofinancement⁽²⁾

2015 : RÉALISATIONS CLÉS

L'année 2015 constitue une année de solides performances pour Edenred. Dans un contexte marqué par les difficultés macroéconomiques au Brésil, premier pays du Groupe, mais également une accélération de la croissance en Europe, la performance enregistrée démontre la solidité du modèle économique d'Edenred.

Le Groupe parvient à maintenir une forte dynamique commerciale, un niveau élevé de profitabilité, et publie un résultat d'exploitation stable, en dépit de forts impacts de change. L'innovation demeure un axe majeur de développement, et les acquisitions réalisées par le Groupe en 2015 (UTA en Allemagne, ProWebCE en France) et début 2016 (Embratec au Brésil), contribuent à préparer la croissance future et l'amélioration des marges.

2015 a par ailleurs été marquée par les nominations successives du Président-directeur général et du Directeur général Finances. L'ensemble de l'équipe de management est désormais engagé dans un processus d'élaboration du prochain plan stratégique du Groupe à moyen terme (2017-2019).

2016 : CINQ PRIORITÉS POUR EDENRED

- > Poursuivre le développement et l'innovation dans les solutions Avantages aux salariés ;
- > Accélérer le développement dans le secteur de la Gestion des frais professionnels ;
- > Développer et monétiser les nombreuses opportunités offertes par la dématérialisation des solutions du Groupe ;
- > Accroître la mutualisation des ressources technologiques ;
- > Elaborer un plan stratégique ambitieux et fédérateur pour la période 2017-2019.

(1) Accédez au calendrier et aux modalités de paiement du dividende [en cliquant directement ici](#)

(2) Avant éléments non récurrents

Accédez au communiqué complet des résultats [en cliquant ici](#)

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

GOVERNANCE

- > Nomination de Bertrand Dumazy au poste de Président-directeur général (septembre 2015)
- > Nomination de Patrick Bataillard au poste de Directeur général Finances (novembre 2015)

Retrouvez le Conseil
d'administration
et le Comité Exécutif

[en cliquant directement ici](#)

ACTIVITÉ

Avantages aux salariés

- > Renforcement en France, de la participation dans ProWebCE



Gestion des frais professionnels

- > Signature d'un accord avec la société brésilienne Embratec



EMBRATEC

- > Signature d'un partenariat avec Daimler au Brésil



DAIMLER

- > En Allemagne, acquisition de 34 % d'UTA, acteur majeur sur le marché européen des cartes-essence



3 QUESTIONS

au Directeur général Finances Groupe

1

QUE TRADUISENT LES INDICATEURS CLÉS pour les résultats de l'année 2015 ?

> **Patrick Bataillard** : En 2015, les performances opérationnelles du Groupe ont été de très bonne facture et se sont inscrites en ligne avec nos objectifs.

Tout d'abord, le volume d'émission* a une nouvelle fois affiché une bonne croissance organique, c'est-à-dire à périmètre et change constants, de près de 9 %, en ligne avec notre objectif annuel. Ces très bonnes performances reflètent la solidité de nos fondamentaux de croissance ainsi que la pertinence de notre modèle économique. La forte diversification géographique de nos activités permet également au Groupe de résister lorsque certains pays sont touchés par des crises. Par exemple en 2015, la croissance de notre activité a été impactée par la crise au Brésil, mais elle s'est maintenue à un haut niveau au Mexique et s'est accélérée en Europe. C'est ainsi que la croissance publiée du résultat net part du Groupe est positive, soit + 8 %, ce qui atteste la bonne résistance de la rentabilité du Groupe malgré la baisse du réal brésilien qui a perdu 15 % entre 2014 et 2015.

Le résultat d'exploitation courant a pour sa part, affiché une forte croissance organique de près de 10 % en 2015, avec un taux de transformation⁽¹⁾ supérieur à 50 %, conformément à nos objectifs. Après prise en compte des effets de change défavorables, principalement liés à la dépréciation du réal brésilien au cours de l'année 2015, le résultat d'exploitation courant reste stable en données publiées.

Enfin, la marge brute d'autofinancement⁽²⁾ s'est appréciée de plus de 12 % à périmètre et change constants, conforme à l'objectif de croissance supérieure à 10 %. Sur l'ensemble de l'exercice 2015, le Groupe a ainsi réalisé des performances conformes aux objectifs qu'il s'était fixés sur l'ensemble de ses indicateurs clés opérationnels.

(1) Un taux de transformation opérationnel de 50 % signifie que pour une croissance de 1 euro de chiffre d'affaires généré, le résultat d'exploitation courant va afficher une croissance de 50 centimes d'euro.

(2) Avant éléments non récurrents.



2

COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS l'évolution de la dette nette ?

> **PB** : La dette nette est passée de 268 millions d'euros fin 2014 à 637 millions d'euros fin 2015. Cette évolution s'explique

principalement par deux éléments : d'une part la prise en compte de 240 millions d'euros d'investissements liés à deux acquisitions stratégiques qui viendront renforcer le profil de croissance et la rentabilité du Groupe, d'autre part la comptabilisation de 171 millions d'euros d'effets de change négatifs, principalement liés à la dépréciation de la monnaie brésilienne en 2015.

3

COMMENT ENVISAGEZ-VOUS L'ANNÉE 2016 ?

Quelles sont les perspectives financières ?

> **PB** : Nous confirmons une croissance du volume d'émission de plus de 8 % et une augmentation de la marge brute d'autofinancement⁽²⁾ de 10 % ou plus. Le Groupe se fixe également comme objectif d'améliorer en 2016 son taux de transformation opérationnel par rapport au niveau réalisé au deuxième semestre 2015 (42 %).

Par ailleurs nous sommes en train d'accélérer le développement de notre second pilier de croissance, la Gestion des frais professionnels, qui continue à se développer à un rythme très soutenu. 2016 sera notamment l'année au cours de laquelle nous allons finaliser l'acquisition d'Embratec au Brésil, que nous avons annoncée début 2016.

Nous allons également continuer à saisir les opportunités offertes par le développement des solutions dématérialisées, à l'instar de la carte Ticket Restaurant®, afin de proposer à terme de nouveaux services innovants à nos 41 millions de bénéficiaires dans le monde.

Enfin, nous avons lancé début 2016 le projet Fast Forward, qui vise à élaborer un plan stratégique ambitieux et fédérateur pour la période 2017-2019, et dont nous présenterons les conclusions à nos actionnaires à l'automne 2016.

* Pour en savoir davantage, accédez au lexique des indicateurs clés spécifiques d'Edenred [en cliquant ici](#)

LA GESTION DES FRAIS PROFESSIONNELS

Second pilier de croissance pour Edenred

La famille de solutions dédiée à la **Gestion des frais professionnels** a crû à un rythme annuel de plus de 20 % entre 2009 et 2015 et sa part dans le volume d'émission du Groupe est passée de 7 % à 16 %.

Cette famille est devenue le second pilier de l'offre du Groupe, et un levier significatif dans notre stratégie de croissance future, avec des entreprises toujours en quête d'optimisation de leurs dépenses et donc de réductions des frais professionnels engendrés par la mobilité de leurs collaborateurs.

Elle présente par ailleurs des synergies fortes avec notre activité **Avantages aux salariés**, notre premier pilier de croissance : des forces de vente BtoB, une expertise dans la relation avec les marchands et la constitution de réseaux, le partage des plateformes de traitement des transactions.

Après l'acquisition en 2015 de 34 % d'UTA, acteur majeur sur le marché européen des cartes-essence puis le lancement en 2015 également d'un partenariat avec Daimler sur le marché des cartes-essence au Brésil, l'acquisition d'Embratec, signée début 2016, s'inscrit pleinement dans cette stratégie.

UNE OPPORTUNITÉ UNIQUE ET CRÉATRICE DE VALEUR

En janvier dernier, Edenred a annoncé la signature d'un accord avec la société brésilienne Embratec visant à regrouper leurs activités de gestion des frais professionnels au Brésil au sein d'une co-entreprise détenue à 65 % par Edenred, et à hauteur de 35 % par les actionnaires fondateurs d'Embratec.

Ce rapprochement permet au Groupe de doubler la taille de son activité brésilienne de cartes-carburant et donne ainsi naissance à un acteur majeur dans le domaine de la gestion des frais professionnels dans ce pays.

Edenred apportera ainsi ses actifs **Ticket Car** et **Repom**, tandis qu'**Embratec** apportera l'ensemble de ses activités de cartes-carburant et de maintenance, exploitées sous les marques **Ecofrotas** et **Expers**, ainsi que ses solutions d'avances sur salaires qui disposent d'un fort potentiel de croissance.

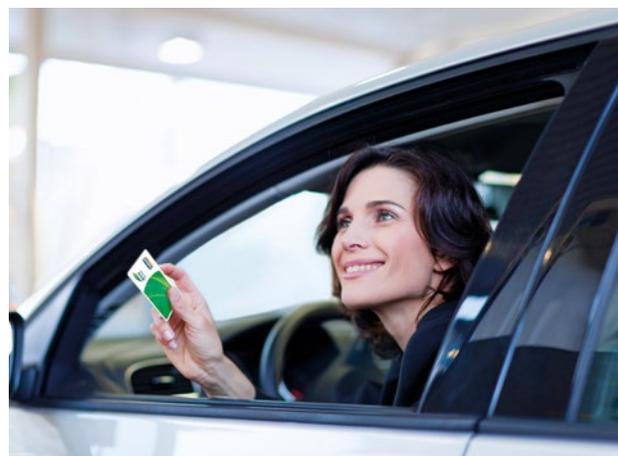


Par ailleurs, Edenred acquerra 100 % des actifs d'Embratec relatifs à l'activité des avantages aux salariés, développée sous la marque Ecobeneficios.

L'accord avec Embratec s'inscrit pleinement dans la stratégie d'Edenred, qui consiste à accélérer son développement sur le marché de la gestion des frais professionnels, son deuxième pilier de croissance.

Le rapprochement des activités des deux Groupes et la mise en commun de leurs expertises offriront de nombreuses opportunités de création de valeur au travers de synergies commerciales et de la mutualisation de moyens.

La nouvelle structure dédiée à la gestion des frais professionnels ainsi que les actifs d'Embratec dans le domaine des avantages aux salariés seront consolidés par Edenred à la date de finalisation de l'opération, qui devrait intervenir au cours du premier semestre, et qui aura un impact relatif d'environ 2 % sur le résultat net part du Groupe dès 2016*.



Retrouvez l'ensemble de nos communiqués

[en cliquant directement ici](#)

* en base annuelle et avant amortissement de l'écart de première consolidation.

RESPONSABILITÉ sociétale

JOURNÉE MONDIALE DE L'ALIMENTATION 2015

A l'occasion de la Journée mondiale de l'alimentation 2015, Edenred a proposé un cours de cuisine en direct à l'ensemble de ses filiales dans le monde.

Chaque année, Edenred saisit l'occasion de la **Journée mondiale de l'alimentation** pour promouvoir son programme de sensibilisation à l'alimentation saine, **Ideal meal**, auprès de ses 6 000 collaborateurs et parties prenantes. L'édition 2015 de cette journée dédiée, **Ideal meal Day**, a pris la forme inédite d'un cours de cuisine saine et savoureuse en ligne et en direct, accessible dans les 42 pays du Groupe.

Dans l'optique de promouvoir une pause déjeuner équilibrée à un prix abordable, cette recette avait été pensée pour être réalisée avec un minimum d'équipement : pas besoin d'être un grand chef avec du matériel spécialisé, ce plat peut être cuisiné au bureau avec une simple bouilloire !

Les participants ont pu cuisiner et adapter aux coutumes locales cette recette facile et rapide (45 minutes) élaborée en partenariat avec L'atelier des Chefs : « Blancs de volaille à la coriandre, nid de pâtes et riviéra de légumes croquants ».

Un moment de partage avec nos actionnaires individuels

En 2015, deux événements ont été organisés pour présenter les actions concrètes de la politique de Responsabilité sociétale aux actionnaires individuels. Autour d'un petit déjeuner équilibré en juin dernier, des membres de l'E-Club actionnaires individuels ont assisté à la présentation des principes d'une bonne alimentation lors de la journée de travail, commentée par une diététicienne.

En octobre dernier, lors de la 3^{ème} édition d'Ideal meal Day, d'autres membres ont suivi avec des salariés du siège, le cours de cuisine tourné en direct du studio de l'atelier des Chefs. Une expérience riche pour salariés et actionnaires qui ont fait connaissance autour du repas qu'ils ont préparé côte à côte.

Nos actionnaires nous ont remerciés « pour l'accueil chaleureux réservé et pour la convivialité qui a régné pendant toute cette manifestation » ainsi que pour la rencontre inédite : « C'est la première fois que l'on nous propose de rencontrer des membres du personnel et de participer avec eux à une activité. »



EDENRED S'ENGAGE AUPRÈS DES NATIONS UNIES

En 2015, Edenred rejoint les 12 000 organisations adhérant au Pacte Mondial des Nations Unies, une initiative qui œuvre pour une économie plus juste et plus stable.

Lancé par les Nations Unies en juillet 2000, le Pacte Mondial est une des principales initiatives mondiales en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

En devenant signataire du Pacte Mondial, Edenred s'engage, par une communication publique annuelle de ses pratiques de RSE, à respecter 10 principes fondamentaux, autour de 4 thématiques : les droits de l'Homme, les normes internationales du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

EDENRED

en actions

Du 31 décembre 2015 au 15 mars 2016

Cours de clôture au 31/12/2015 : **17,45 €**

Cours de clôture au 15/03/2016 : **16,81 €**

Variation SBF 120 : **- 3,6 %**

Variation Edenred : **- 3,7 %**

E-CLUB ACTIONNAIRES

L'E-Club actionnaires individuels a été lancé lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2015. Les membres ont depuis lors, reçu notamment des invitations privilégiées, comme les petits déjeuners thématiques dont une rencontre avec le Directeur général Finance et une autre avec une diététicienne. Par ailleurs plusieurs actionnaires ont été présents à L'atelier des Chefs (voir page 5).

Vous n'êtes pas encore inscrit ? Découvrez ses avantages ponctuels et réguliers puis inscrivez-vous [en cliquant ici](#)

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

La prochaine aura lieu le 4 mai prochain au Pullman Paris Montparnasse.

Les informations sont accessibles

[en cliquant ici](#)



VOTRE ESPACE ACTIONNAIRES

N'hésitez pas à consulter l'Espace actionnaires [en cliquant directement ici](#)

Vous y trouverez notamment l'accès à l'E-Club, le Guide de l'actionnaire et l'ensemble des rendez-vous annuels proposés : Réunions en région, petits déjeuners au siège et permanences.

Edenred

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

Conception et réalisation : **GIP | COMMUNICATION** - 7231

Crédits photos : Christophe Lebedinsky, Véronique Marc.

Cette lettre a été imprimée sur un papier composé de 60 % de fibres recyclées et 40 % de fibres vierges FSC (Forest Stewardship Council).



Fiche signalétique de l'action

Place de cotation :

Euronext Paris
Compartment A

Code ISIN : FR0010908533

Nombre d'actions :

230 819 248 à fin 2015

Principaux indices :

SBF120, FTSE4Good, DJSI

Service titres au nominatif

Société Générale Securities Services

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

44312 Nantes Cedex 3

Tél. : 02 51 85 67 89

(coût d'un appel local)

OU

N°Vert actionnaires ci-dessous
Touche 3

Contacts

Elisa PASCAL

Responsable Relations actionnaires

relations.actionnaires@edenred.com

0 805 652 662 

Touche 1 : cours de Bourse en direct

Touche 2 : actualité du Groupe et agenda

Touche 3 : service Titres au nominatif

Touche 4 : chargés des Relations actionnaires

Dates clés 2016

14 avril :

Chiffre d'affaires T1 2016

4 mai :

Assemblée générale

22 juillet :

Résultats semestriels 2016

13 octobre :

Chiffre d'affaires T3 2016