

la Lettre

MARS 2014

aux actionnaires

Chers actionnaires,

L'année 2013 a été une nouvelle fois marquée par une forte croissance organique, en ligne avec nos objectifs opérationnels affichés dès 2010. Ainsi la croissance organique du volume d'émission a atteint +11,8 % en 2013, en ligne avec l'objectif annuel compris entre +8 % et +14 %. La Marge brute d'autofinancement a pour sa part progressé de plus de +11,5 % à comparer avec un objectif de croissance annuelle d'au moins +10 %. La performance de gestion a également été bonne puisque le taux de transformation du chiffre d'affaires opérationnel en résultat d'exploitation courant atteint plus de 50 % cette année. Nous avons également

poursuivi cette année notre développement à travers de nouvelles solutions et de nouveaux pays, qui ont contribué à hauteur de +2,2 % à la croissance organique de votre Groupe. Nous avons également continué à déployer une politique d'acquisitions active, afin de renforcer nos positions sur les marchés existants et générer de nouvelles opportunités de croissance.

En dépit d'une croissance organique forte et de nombreuses actions de développement, la performance publiée a toutefois été plus contrastée. En effet, la dépréciation des monnaies des pays émergents (en particulier le Réal Brésilien et le Bolivar

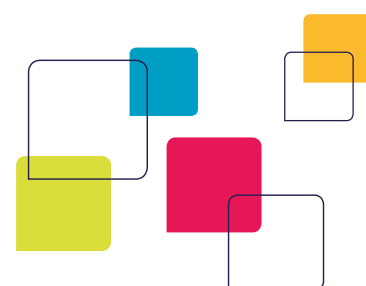
vénézuélien) a pesé sur les résultats de l'exercice. Ainsi, le résultat d'exploitation a été impacté à hauteur de -67 millions d'euros en 2013.

Confiant dans notre capacité à atteindre les objectifs de croissance fixés dans le cadre de notre stratégie « Inventer 2016 », je vous propose, au nom du Conseil d'administration, le vote d'un dividende de 0,83 euro par action, soit 96 % du résultat courant après impôt (193 M€) lors de l'Assemblée générale du 13 mai prochain. 50 % du dividende seront réglés en espèces. Pour les 50 % restants, les actionnaires pourront opter pour un paiement en espèces ou en actions avec une décote de 10 %.

Plus que jamais, je suis convaincu que le dynamisme des équipes d'Edenred en matière d'innovation et de développement commercial est clé pour générer une croissance forte et durable.

Je vous remercie de votre soutien et de votre fidélité.

Jacques Stern,
Président-directeur général



Résultats annuels 2013 et derniers faits marquants

[PAGE 2](#)

3 questions au Directeur général Finances Groupe

[PAGE 3](#)

Profil du Groupe à fin 2013

[PAGE 4](#)

Les Hommes au cœur de la croissance du Groupe

[PAGE 5](#)

Edenred en actions

[PAGE 6](#)

> Résultats annuels 2013 et derniers faits marquants

BONNE PROGRESSION DES RÉSULTATS 2013 EN DONNÉES COMPARABLES¹

17,1 milliards
d'euros
de volume
d'émission

+11,8 %

Le volume d'émission est constitué du montant total des valeurs faciales des services prépayés (par exemple les montants affichés sur les titres Ticket Restaurant®) émis par Edenred auprès de ses clients, entreprises ou collectivités. C'est l'indicateur financier clé représentatif de l'activité de notre Groupe. Son évolution est commentée en pages 3 et 4.

1,0 milliard d'euros
de chiffre d'affaires total **+6,7 %**

(cf. description p.4)

Le **chiffre d'affaires opérationnel**, en augmentation de +7,7 % représente 950 millions d'euros et illustre la bonne performance de +9,2 % des activités avec volume d'émission dont +14,3 % en Amérique latine et +2,9 % en Europe.

Le **chiffre d'affaires financier** de 80 millions d'euros en 2013 est en baisse de -3,7 %, pénalisé par la baisse des taux d'intérêt dans la plupart des pays. Il est stable au quatrième trimestre (-0,6 %) reflétant une base de comparaison moins défavorable des taux d'intérêts et un volume d'émission en hausse.

343 millions d'euros de résultat d'exploitation courant

+10,9 %

DES RÉSULTATS EN LIGNE AVEC LES OBJECTIFS DE CROISSANCE ORGANIQUE¹ ANNUELS

Volume d'émission

Objectif de croissance du volume d'émission compris entre **+8 %** et **+14 %**.

Taux de transformation opérationnel²

Objectif de **plus de 50 %**. Cet indicateur permet de mesurer la transformation de la croissance du chiffre d'affaires opérationnel en résultat d'exploitation courant. A titre d'exemple un taux de 50 % signifie que 1 euro de chiffre d'affaires supplémentaire se traduira par 0,50 euro de résultat d'exploitation.

Marge brute d'autofinancement

Objectif de hausse annuelle de plus de **+10 %**.

UNE SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE

262 millions d'euros de marge brute d'autofinancement, l'indicateur qui permet de mesurer la forte génération de cash de l'activité.

335 millions d'euros de Free cash Flow
(Flux de trésorerie disponibles)

DES RÉSULTATS ORGANIQUES AUX RÉSULTATS PUBLIÉS

La croissance dite organique ou « en données comparables » témoigne de notre capacité à développer notre activité. La croissance dite publiée prend également en compte les effets de périmètre (cessions et acquisitions) et effets de change sur l'année.

En 2013, la dépréciation des monnaies des pays émergents, en particulier les devises brésilienne et vénézuélienne, a conduit à un effet de change négatif de 67 millions d'euros sur le résultat d'exploitation courant. Ainsi, le résultat d'exploitation courant affiche une croissance organique forte en 2013, de +10,9 %, tandis qu'il baisse de -6,4 % en données publiées, après prise en compte des effets de change.

DERNIERS ÉVÈNEMENTS MARQUANTS

Edenred lance la carte Ticket Restaurant® en France



> Suite à la publication du décret permettant la dématérialisation des titres-restaurants en France, le 7 mars 2014, Edenred, inventeur de Ticket Restaurant® et leader mondial des Avantages aux salariés, annonce le lancement de la carte Ticket Restaurant®.

Acquisitions

> En décembre 2013, Edenred a annoncé l'acquisition de Nets Prepaid en Finlande. Suite au lancement de nos solutions titres-restaurants et titres-loisirs dans ce pays en 2011, le Groupe devient le leader local sur le marché des Avantages aux salariés avec cette acquisition. Nets Prepaid a réalisé en 2012 un volume d'émission de plus de 200 millions d'euros.

> En janvier 2014, Edenred a fait l'acquisition, au Brésil, du portefeuille clients de la société CBA Bonus, spécialisée dans les activités de Carte Alimentation et Carte Restaurant. Le Groupe renforce ainsi sa position sur le marché brésilien des Avantages aux salariés. Bonus a réalisé en 2013 un volume d'émission d'environ 70 millions d'euros.

1. Organique ou à données comparables, c'est-à-dire hors cessions et acquisitions et effet de change sur la période.

2. Taux de transformation : rapport entre la variation organique du résultat d'exploitation courant opérationnel et celle du chiffre d'affaires opérationnel.

> Trois questions d'actualité au Directeur général Finances

1 Que traduisent les indicateurs clés d'Edenred pour 2013 ?

Loïc Jenouvrier : Une bonne progression des résultats en données comparables ! Comme le reflète avant tout le volume d'émission (VE), en hausse de +11,8 %. Ce chiffre clé de notre performance opérationnelle présente une croissance soutenue dans l'ensemble de nos familles de solutions (cf. p. 4). Celle des Avantages aux salariés représente 83 % du VE. Elle affiche +11,7 % sur la partie « Alimentation » et +9,2 % sur celle de la « Qualité de vie ». La famille Gestion des frais professionnels qui représente désormais 12 % du VE du Groupe, poursuit sa dynamique avec plus de 17 % de hausse.

Par ailleurs, trois principaux leviers ont contribué à la croissance organique du volume d'émission : le gain de nouveaux clients à plus de + 5 %, la progression des valeurs faciales à plus de +4 % et enfin les nouvelles solutions à plus de +2 %. Les acquisitions ciblées ont participé également à la croissance du Groupe, avec plus de 500 millions de VE additionnel.

2 Comment se comportent, en données comparables, vos activités en Amérique latine et en Europe ?

L.J. : L'Amérique latine qui représente 53 % du volume d'émission (VE), a réalisé une très bonne performance commerciale avec près de +17 % de croissance sur l'année, portée par les deux familles de solutions déjà citées.

Pour l'Europe qui représente 44 % du VE, c'est également une année dynamique avec une croissance de près de 6 %. Les gains de nouveaux clients ont été significatifs dans de nombreux pays, avec notamment la solution **Ticket Restaurant®** qui progresse par exemple de +4,1 % en France et de +4,4 % en Belgique. La croissance en Europe a également été renforcée par le développement au Portugal du titre-restaurant suite à une évolution favorable de la législation locale.



Loïc Jenouvrier,
Directeur général Groupe
en charge des Finances
et du Juridique

3 Quel est l'impact de l'évolution des taux de change dans les pays émergents ?

L.J. : Sur l'année 2013, l'évolution des taux de change a en effet été défavorable, principalement due à la dépréciation du réal brésilien de -14,3 % et le changement de taux du bolivar vénézuélien de 6,3 VEF/\$ à 11,3 VEF/\$. Concrètement, l'impact sur le résultat d'exploitation courant est de -67 millions d'euros. C'est avant tout une traduction comptable, car nos revenus et nos coûts sont enregistrés en monnaie locale, ainsi que le placement de notre float*.

Ce qu'il faut retenir, c'est la capacité de notre modèle économique à générer du free cash flow : 335 millions d'euros à fin 2013 dont 237 millions ont été alloués aux actionnaires notamment au travers de la politique du dividende. L'autre partie a été dédiée à notre stratégie d'acquisitions qui participera à moyen et long terme à la croissance de nos résultats.

* Agrégat lié à la singularité de notre activité, le float correspond aux titres de services à rembourser retraités des créances clients.



**Titre-restaurant
en Belgique**

> Le profil d'Edenred à fin 2013



6 000
collaborateurs



40
pays



Près de
640 000
entreprises
clientes



1,4
million de
prestataires
affiliés



40
millions de
bénéficiaires
saliés

Edenred, inventeur de Ticket Restaurant® et leader mondial des services prépayés aux entreprises, conçoit et gère des solutions qui améliorent l'efficacité des organisations et le pouvoir d'achat des individus.

Les solutions proposées par Edenred garantissent que les fonds attribués par les entreprises seront affectés à une utilisation spécifique. Elles permettent de gérer :

- > les **avantages aux salariés** (Ticket Restaurant®, Ticket Alimentación®, Ticket CESU, Childcare Vouchers®...)
- > les **frais professionnels** (Ticket Car®, Ticket Clean Way®, Repom®...)
- > la **motivation et les récompenses** (Ticket Compliments®, Ticket Kadéos®...)

Le Groupe accompagne également les institutions publiques dans la gestion de leurs **programmes sociaux**.

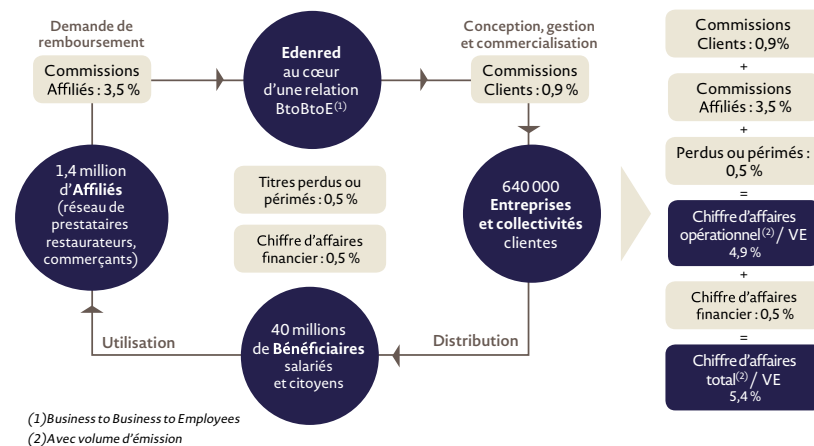


DE L'OFFRE COMMERCIALE AU CHIFFRE D'AFFAIRES...

Le **chiffre d'affaires opérationnel** provient des commissions perçues par Edenred auprès de ses entreprises clientes et de ses commerçants affiliés (restaurants, stations essence...) à son réseau.

L'intervalle de temps entre le paiement des services prépayés par les entreprises clientes et leur remboursement aux commerçants affiliés génère une trésorerie, notre besoin en fonds de roulement appelé par conséquent « négatif », dont le placement génère un **chiffre d'affaires financier**. Il vient s'ajouter au chiffre d'affaires opérationnel d'Edenred pour constituer le **chiffre d'affaires total** du Groupe.

Un modèle économique unique



UNE CROISSANCE ORGANIQUE RÉGULIÈRE À LONG TERME !

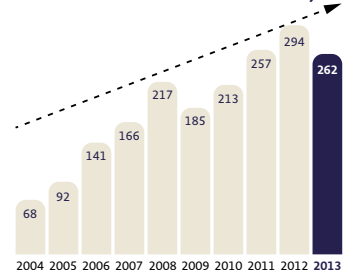
Volume d'émission
(en milliards d'euros)



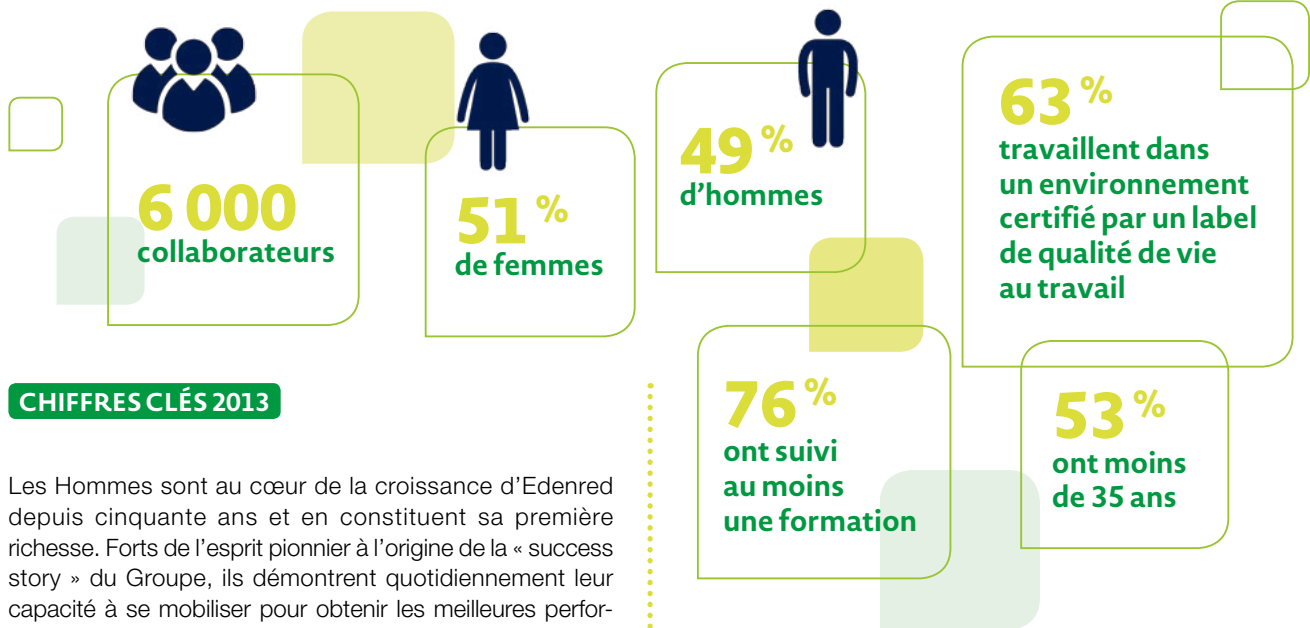
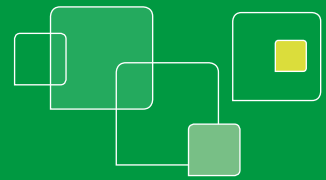
Sur 10 ans, l'évolution du **volume d'émission** et de la **marge brute d'autofinancement**.

(Commentaires p. 2 et 3)

Marge brute d'autofinancement
avant éléments non récurrents
(en millions d'euros)



> Les Hommes au cœur de la croissance du Groupe



CHIFFRES CLÉS 2013

Les Hommes sont au cœur de la croissance d'Edenred depuis cinquante ans et en constituent sa première richesse. Forts de l'esprit pionnier à l'origine de la « success story » du Groupe, ils démontrent quotidiennement leur capacité à se mobiliser pour obtenir les meilleures performances. Ils sont les premiers acteurs de notre ambition de croissance durable.

2013 a été une année d'accueil de nouveaux collaborateurs dans le Groupe, grâce à l'ouverture de la Colombie et à l'acquisition de nouvelles activités au Brésil et au Mexique. Nous sommes fiers d'avoir fait progresser notre ambition « Best Place to Work » et d'avoir renforcé nos initiatives talents.

Œuvrer en faveur de la qualité de vie au travail

Etre à l'écoute de nos collaborateurs et agir pour améliorer la qualité de vie au travail : voilà l'enjeu de notre démarche « Best Place To Work ». L'ambition partagée de nos 40 pays est d'être reconnus d'ici 2016 comme « une entreprise où il fait bon travailler », c'est-à-dire d'être certifiés par un label externe ou engagé dans une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail d'ici 2016. Cette reconnaissance repose sur des baromètres d'évaluation du climat social réalisés par des instituts externes ou en interne dans un premier temps. Ces baromètres mesurent le bien-être au travail ressenti par les collaborateurs à travers différents critères, tels que l'équilibre vie privée - vie professionnelle, le degré d'autonomie, la qualité du management, de la communication. L'analyse des résultats donne lieu à des plans d'actions, portés par le management et la fonction RH en local.

Notre ambition Best Place To Work a connu une belle avancée en 2013 : 63 % de nos collaborateurs travaillent désormais dans un environnement certifié ou engagé dans une démarche de certification de qualité de vie au travail. Deux de nos pays se sont particulièrement distingués en 2013 : notre filiale en Uruguay a obtenu la 1^{ère} place du classement Great Place to Work national, notre filiale au Brésil occupe la 2^{ème} place du classement national.

Développer nos talents et préparer l'avenir

Nos collaborateurs sont notre atout le plus précieux. Le Groupe s'attache donc à valoriser et développer ses talents. En 2013, deux initiatives marquantes ont été conduites :

Deux programmes de développement de nos talents, suivis et soutenus par les membres du Comité exécutif, qui sont étroitement associés à la préparation et à l'animation :

- > La Talent Week a réuni en avril dernier une trentaine de jeunes talents, représentant toutes les zones du Groupe. Etaient ici ciblés des collaborateurs dont l'engagement et le potentiel d'évolution au sein du Groupe sont reconnus. Au programme : sessions de travail sur les grandes orientations stratégiques d'Edenred et l'approche managériale Customer Inside, ainsi que des temps de networking avec les membres du Comité exécutif et des experts du Corporate.
- > L'Executive Induction Seminar a rassemblé en décembre une quinzaine de nouveaux *Executives* (cadres dirigeants) du Groupe. Ce séminaire visait à donner l'opportunité aux nouveaux *Executives* d'appréhender une vision Groupe plus large et de prendre conscience du rôle et positionnement attendus d'eux en tant qu'*Executives*. Ce séminaire a également été pour eux l'occasion d'échanger avec les membres du Comité exécutif et de développer leur réseau international.

Un plan de succession ciblé sur le top 100 du Groupe

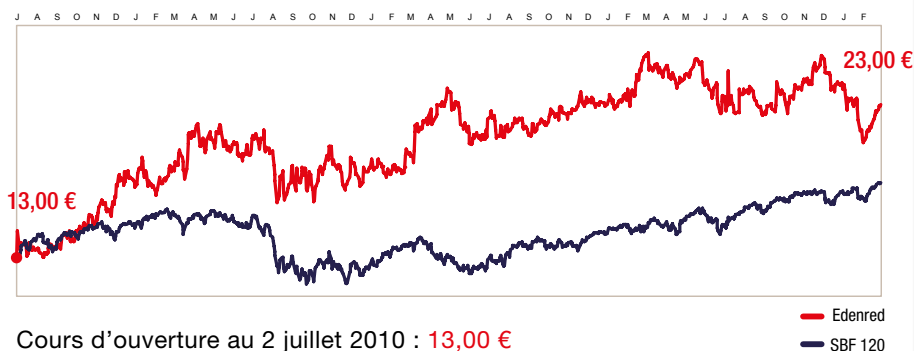
Un plan de succession ciblé sur le top 100 du Groupe, a été travaillé et revu courant 2013 par le Comité exécutif, avec deux objectifs majeurs :

- > A court terme : sécuriser l'ensemble des postes critiques au sein du Groupe
- > A moyen terme : développer et planifier la relève pour répondre aux nouveaux enjeux liés à la stratégie du Groupe.

Edenred en Actions

ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE

De la 1^{ère} cotation de juillet 2010 à fin février 2014



Cours d'ouverture au 2 juillet 2010 : 13,00 €
Cours de clôture au 28 février 2014 : 23,00 €
Variation SBF 120 : + 39 % - Variation Edenred : + 79 %

DIVIDENDE & ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Edenred propose un dividende de 0,83 euro par action sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'AG du 13 mai 2014.

50 % du dividende seront réglés en espèces. Pour les 50 % restants, les actionnaires pourront opter pour un paiement en espèces ou en actions avec une décote de 10 %. Le calendrier de paiement sera affiché le 18 mars sur :

edenred.com rubrique finance puis Assemblée générale et Dividende.

[cliquez ici](#)

RENDEZ-VOUS ACTIONNAIRES

Rencontrons-nous !

**Réunions actionnaires en province et à Paris,
petits déjeuners et permanences au siège.**

Sur l'Espace actionnaires, consultez les modalités et les dates déjà fixées

[cliquez ici](#)



Directeur de la publication : Loïc Jenouvrier. Rédaction : Départements Communication financière et RH/RSE du groupe Edenred, Immeuble Columbus, 166-180 boulevard Gabriel Péri - 92245 Malakoff Cedex - France.

Conception et réalisation : **GIP | COMMUNICATION** - 6350 - Crédits photos : Yves Forestier - REA / Denis Allard. 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 :
Nyse Euronext Paris -
Compartiment A

Code ISIN : FR0010908533

Nombre d'actions :
225 897 396

Principaux indices :
SBF120 et CAC Large 60,
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

[N°Vert 0 805 652 662](tel:0805652662)

Appel gratuit depuis un poste fixe

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

Agenda 2014

15 avril :

Chiffre d'affaires 1^{er} trimestre 2014

13 mai :

Assemblée générale

24 juillet :

Résultats semestriels

15 octobre :

Chiffre d'affaires 3^{ème} trimestre 2014