

Communiqué de presse

# Sodexo - Résultats annuels 2020-2021 : Rebond solide de l'activité et performance supérieure aux attentes

- Amélioration du chiffre d'affaires de trimestre en trimestre, + 18,1 % au S2
- Marge d'exploitation S2 supérieure de +20 points de base, à taux de change constant, par rapport à l'objectif
- Cash conversion exceptionnelle, ratio d'endettement net à 1,7 à nouveau dans la fourchette cible de 1 à 2
- Dividende 2 € : 1,20 € au titre de la politique de distribution, 0,80 € à titre très exceptionnel lié au programme de cessions
- Prévisions pour l'exercice 2021-2022 :
  - Croissance interne du chiffre d'affaires de + 15 % à + 18 %
  - Marge d'exploitation proche de 5%, à taux constants

**Issy-les-Moulineaux, le 27 octobre 2021** - Sodexo (NYSE Euronext Paris FR 0000121220-OTC: SDXAY). Lors de la réunion du Conseil d'Administration du 26 octobre 2021, présidée par Sophie Bellon, le Conseil a arrêté les comptes consolidés de l'exercice 2020-2021, clos le 31 août 2021.

## Performance financière de l'exercice 2020-2021

| (en millions d'euros)                            | 2020-2021         | 2019-2020     | VARIATION        | VARIATION À TAUX CONSTANT |
|--|-------------------|---------------|------------------|---------------------------|
| Chiffre d'affaires                               | 17 428            | 19 321        | - 9,8 %          | - 5,8 %                   |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>                   | <b>578</b>        | <b>569</b>    | <b>+ 1,6 %</b>   | <b>+ 12,4 %</b>           |
| <b>MARGE D'EXPLOITATION</b>                      | <b>3,3 %</b>      | <b>2,9 %</b>  | <b>+ 40 bps</b>  | <b>+ 60 bps</b>           |
| Autres charges opérationnelles                   | (239)             | (503)         |                  |                           |
| <b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>                     | <b>339</b>        | <b>65</b>     | <b>+ 417,8 %</b> | <b>+ 485,9 %</b>          |
| Résultat financier net                           | (106)             | (291)         |                  |                           |
| Charge d'impôt                                   | (101)             | (98)          |                  |                           |
| <b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>               | <b>139</b>        | <b>(315)</b>  |                  |                           |
| <b>Bénéfice net par action (en euros)</b>        | <b>0,95</b>       | <b>(2,16)</b> |                  |                           |
| <b>RÉSULTAT NET AJUSTÉ</b>                       | <b>346</b>        | <b>306</b>    | <b>+ 13,1 %</b>  | <b>+ 30,5 %</b>           |
| <b>Bénéfice net ajusté par action (en euros)</b> | <b>2,37</b>       | <b>2,10</b>   | <b>+ 13,0 %</b>  |                           |
| Dividende par action (en euros)                  | 2,00 <sup>1</sup> | 0,00          |                  |                           |
| Liquidités générées par les opérations           | 483               | 72            |                  |                           |
| Cash conversion <sup>2</sup>                     | 347 %             | N/A           |                  |                           |
| Ratio d'endettement (x)                          | 1,7               | 2,1           |                  |                           |

<sup>1</sup> Dividende proposé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 14 décembre 2021

<sup>2</sup> Liquidités générées par les opérations / résultat net

## **Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration et Directrice Générale par intérim de Sodexo, a déclaré :**

« La croissance interne a été meilleure que prévue au cours des deux semestres. La reprise du chiffre d'affaires a été progressive, trimestre après trimestre. Au quatrième trimestre, le Groupe a atteint 87 % des niveaux d'activité de l'exercice 2018-2019, les segments Santé, Écoles et les Services Avantages & Récompenses étant revenus à leur niveau pré-Covid.

Nos actions pour renégocier nos contrats clients, contrôler strictement les coûts et mettre en œuvre le programme d'efficacité GET<sup>1</sup> se matérialisent au niveau de notre marge d'exploitation qui est meilleure que prévue. L'amélioration au second semestre est significative compte tenu du fait que la rentabilité est traditionnellement plus faible de 100 points de base au second semestre par rapport au premier semestre.

Notre trésorerie a été très positive avec un ratio d'endettement à 1,7 et des liquidités plus fortes que jamais à 6,4 milliards d'euros.

La reprise se poursuit au cours de l'exercice 2021-2022, avec une croissance continue et une amélioration des marges.

Nos équipes sont mobilisées pour fidéliser nos clients, satisfaire nos consommateurs, développer les opportunités commerciales, renforcer l'excellence opérationnelle et l'engagement de nos collaborateurs. Nous accélérons également notre transformation pour répondre aux nouvelles demandes des consommateurs avec des services de restauration digitalisés et flexibles, une alimentation variée et saine, des offres holistiques, adaptées à des environnements hybrides.

Nous gérons également activement notre portefeuille de services et d'activités pour améliorer la performance du Groupe.

Nous remercions l'ensemble de nos 412 000 employés pour leur engagement sans faille envers nos clients et consommateurs. Nous remercions également nos actionnaires pour leur soutien dans cette crise et proposons de reprendre notre politique de dividende cette année. »

## **Faits marquants de la période**

- **Le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2020-2021** s'élève à 17,4 milliards d'euros, en baisse de - 9,8 % par rapport à l'exercice précédent, incluant une contribution nette, des acquisitions et cessions, négative de - 0,2 % et un effet de change négatif de - 4 %. En conséquence, la croissance interne s'établit à - 5,6 %, fruit d'une baisse de - 21,7 % au premier semestre et d'une hausse de + 18,1 % au second semestre, du fait d'une base de comparaison favorable, supérieure aux prévisions.
- **Le chiffre d'affaires des Services sur Site** enregistre une baisse de - 6,0 % sur l'exercice. Suite au plus important ralentissement que le Groupe n'ait jamais connu au second semestre 2019-2020 en raison de la pandémie, le niveau d'activité a progressivement repris de trimestre en trimestre pour atteindre, au quatrième trimestre 2020-2021, 87 % du chiffre d'affaires de l'exercice 2018-2019, à taux constant. Les activités des segments Santé & Seniors et Écoles sont respectivement revenues à 100 % et 99 % (des niveaux pré-pandémie). Cependant, le segment Entreprises & Administrations reste impacté par un retour au bureau très progressif dans les Services aux Entreprises, à 79% des niveaux pré-pandémie, et par Sports & Loisirs qui se situe pour sa part à seulement 43 %, la reprise ne s'étant réellement amorcée qu'en juillet avec la tenue d'événements sportifs tandis que les réservations de l'activité des Centres de Congrès ne reprennent que maintenant.

<sup>1</sup> Plan d'efficacité GET de 350 millions d'euros, lancé au S2 2020 afin de réduire structurellement les coûts de SG&A et protéger la marge brute.

- Les **indicateurs clés de performance** restent impactés par la pandémie, même s'ils présentent des signes évidents d'amélioration de la qualité :
  - Le taux de fidélisation clients à la fin de l'exercice était de 93,1 %, en baisse de - 40 points de base par rapport à l'exercice précédent. Toutefois, ce chiffre tient compte de l'impact de la décision du gouvernement britannique de réinternaliser le contrat « Transforming Rehabilitation » qui représente 40 points de base. En excluant ce contrat, la fidélisation aurait été stable. Alors que la fidélisation s'est améliorée dans la plupart des segments et zones géographiques, et notamment en Santé et en Universités en Amérique du Nord, cette performance subit l'impact de la perte d'un contrat important en Ecoles en Amérique du Nord au cours du dernier mois de l'exercice.
  - Le développement commercial progresse de + 110 points de base à 6 %, avec une forte contribution de tous les segments. La qualité s'améliore avec une augmentation de la marge brute moyenne de + 80 points de base.
  - Malgré une baisse des ventes sur sites existants de - 6,3 %, la performance est meilleure que sur l'exercice précédent à - 11,9 %, reflétant le redressement des volumes au second semestre et la hausse des ventes de services additionnels sur sites existants.
- **La croissance interne du chiffre d'affaires de l'exercice 2020-2021 de l'activité Services Avantages & Récompenses** est de + 3,9 %, reflet d'une baisse de - 8,1 % au cours du premier semestre et d'une hausse de + 18,2 % au second semestre. La croissance interne des Avantages aux salariés s'établit à + 3,8 % par rapport à un volume d'émission en progression de + 5,2 %, l'écart de performance étant notamment attribuable au report des volumes de remboursement au cours de l'exercice en raison de la fermeture des restaurants pendant les confinements. La Diversification de services croît de + 4 %. La croissance interne en Europe et en Asie est positive, à + 6,4 %, tandis que celle de l'Amérique latine recule face à de fortes pressions concurrentielles au Brésil.
- **Le résultat d'exploitation de l'exercice 2020-2021** s'élève à 578 millions d'euros, en hausse de + 1,6 % ou + 12,4 % hors effet de change. La marge d'exploitation s'élève à 3,3 %, en hausse de + 40 points de base ou de + 60 points de base hors effet de change. Alors que la rentabilité est traditionnellement plus faible au second semestre par rapport au premier semestre, notamment pour le segment Éducation, la performance s'est améliorée, passant de 3,1 % au premier semestre à 3,5 % au second semestre de l'exercice 2020-2021, soit 3,7% à taux constant, représentant + 20 points de base de plus que les prévisions. Le progrès significatif de la marge d'exploitation depuis le second semestre de l'exercice 2019-2020 à - 1,5 % est le reflet d'une amélioration des niveaux d'activité, d'un contrôle très strict des coûts, de nombreuses renégociations de contrats en Services sur Site, d'une gestion plus active du portefeuille d'activités et de la contribution du programme d'efficacité GET.
- **Les Autres produits et charges opérationnels** s'élèvent à 239 millions d'euros contre 503 millions d'euros pour l'exercice précédent. Le programme GET représente des coûts de restructuration supplémentaires d'un montant de 153 millions d'euros pour l'exercice 2020-2021, comparé à un montant total de coûts de restructuration de 191 millions d'euros pour l'exercice précédent.
- **Le résultat net du Groupe** s'élève à 139 millions d'euros, contre une perte nette de 315 millions d'euros pour l'exercice 2019-2020. Le résultat net ajusté des autres produits et charges opérationnelles s'élève à 346 millions d'euros, contre 306 millions d'euros pour l'exercice 2019-2020, en hausse de + 13,1 % aux taux courants et de + 30,5 % à taux constants.

- **Les liquidités générées par les opérations** atteignent 483 millions d'euros, ou un cash conversion<sup>1</sup> de 347 %, nettement supérieur à l'objectif de 100 %. Cette performance résulte d'une amélioration de l'autofinancement, d'une variation positive du besoin en fonds de roulement, et d'une baisse des investissements. Elle est également imputable au décalage des délais de certains éléments spécifiques tels que le décaissement des coûts de restructuration, aux délais de paiements octroyés par les gouvernements liés au Covid-19 et au remboursement des packages d'hospitalité des Jeux olympiques de Tokyo, dorénavant attendus sur l'exercice 2021-2022.
- Par conséquent, la **dette nette** diminue par rapport à l'exercice précédent de 1,9 milliard d'euros à 1,5 milliard d'euro, soit un taux d'endettement de 47 % et un ratio d'endettement net<sup>2</sup> de 1,7, revenu dans la fourchette cible de 1 à 2.
- Le Conseil d'Administration a décidé de proposer un **dividende** pour l'exercice 2020-2021 de 2,00 euros, incluant une part récurrente de 1,20 euro, en ligne avec la politique de distribution de 50% du résultat net ajusté, et une part non-récurrente de 0,80 euro, à titre très exceptionnel lié aux liquidités générées par le programme de cessions d'environ 120 millions d'euros.
- **Gestion de portefeuille**
  - Dans le cadre de la simplification des Services sur Site, le Groupe a poursuivi la réduction de son empreinte géographique, passant de 80 pays début 2018 à 56 pays aujourd'hui, fruit d'une approche plus stricte visant à réduire sa présence dans certains pays où la taille et/ou les opportunités de croissance n'étaient pas au niveau attendu.
  - La décision a été prise, en juillet 2021, d'entamer des négociations exclusives pour combiner ses services à la petite enfance avec ceux du groupe Grandir, en vue de devenir un leader mondial avec une large couverture géographique. Sodexo conservera une participation minoritaire dans la nouvelle entité afin d'assurer une transition efficace. La transaction devrait être finalisée au premier semestre de l'exercice 2021-2022.
  - Rydoo, la solution de mobilité et de gestion des frais professionnels du Groupe, a été vendue à la société d'investissement internationale Marlin Equity Partners, en raison des investissements importants nécessaires au développement du modèle économique.
  - Dans le cadre du programme de gestion de portefeuille du Groupe, le Conseil d'Administration a confirmé ses attentes quant à l'accélération de la croissance et de la diversification des Services Avantages & Récompenses et a donc décidé d'explorer un certain nombre d'options stratégiques pour renforcer le focus, le support et les ressources de cette activité, tout en gardant le contrôle. Le Groupe tiendra le marché informé de l'évolution de ce projet.
- Au cours du trimestre, Sodexo a par ailleurs renforcé ses **engagements en matière de réduction de son empreinte environnementale**. Sodexo enregistre des progrès dans la mise en œuvre de sa feuille de route Better Tomorrow 2025, qui nous accompagne dans l'atteinte de nos neuf objectifs fixés en 2017. Certains de ces objectifs sont plus difficiles à mettre en œuvre, mais de nombreux progrès ont été réalisés au cours de l'exercice malgré la pandémie.
  - L'objectif de taux d'engagement des collaborateurs est de 80 % pour 2025. Dans la dernière enquête réalisée, nous atteignons 78,3 %, en sortie de pandémie, légèrement en dessous du niveau de l'an dernier de 80,1 % au milieu de la pandémie.
  - L'intégration des PME dans notre chaîne de valeur progresse, atteignant une valeur de 6,9 milliards d'euros au cours de l'exercice 2020-2021, contre 4,5 milliards d'euros l'année précédente, et en bonne voie pour atteindre 10 milliards d'euros d'ici 2025.

<sup>1</sup> Liquidités générées par les opérations / résultat net

<sup>2</sup> voir définitions APM

- Durant l'exercice 2020-2021, les émissions de gaz à effet de serre de la chaîne d'approvisionnement, Scope 3, diminuent de 23,2 % par rapport à la base de référence de 2017. L'objectif 2025 est d'atteindre une réduction de 34 % des émissions totales des Scopes 1, 2 et 3 par rapport à la référence 2017. Cet objectif a été approuvé par la Science Based Targets initiative (SBTi), et est conforme au scénario de l'Accord de Paris. Depuis 2017, Sodexo a déjà réduit ses émissions directes de gaz à effet de serre (Scopes 1 et 2) de 37,2 %, en avance par rapport à l'objectif.
- La réduction des déchets atteint 48 % dans les 878 sites évalués au cours de l'exercice 2020-2021, en ligne avec l'objectif 2025 de 50 %. Malgré le retard du programme dû à la fermeture de nombreux sites ou à des niveaux d'activité très faibles, la mise en œuvre s'accélère. Les sites participant au programme augmentent régulièrement de 291 sites en 2019-2020 à 878 sites en 2020-2021. Le programme de réduction des déchets est actuellement déployé sur 1 300 sites.
- Cette année, nous avons introduit un nouvel Indicateur Clé de Performance, que nous mettons en place depuis plusieurs années. Aujourd'hui, 73,8 % de nos sites proposent aux consommateurs une option alimentaire saine. Cela se compare à notre objectif 2025 de 100 %.

#### ■ Changements organisationnels pour la période de transition

Sophie Bellon est devenue Directrice Générale par intérim suite au départ de Denis Machuel le 30 septembre 2021. Les éléments clés pour la période de transition sont les suivants :

- Afin d'améliorer l'efficacité en Ecoles et Services aux Gouvernements, ces deux segments seront désormais gérés au niveau local. En conséquence, chaque président de Région/Pays sera responsable de ces segments dans sa zone. Ces deux segments ont une présence significative en Amérique du Nord, au Royaume-Uni, en France.
- Pour piloter avec agilité l'avancement des priorités définies pour la période de transition, la performance de l'entreprise et prioriser les projets et investissements, un Comité de transition composé de 12 personnes et présidé par Sophie Bellon, a été créé. Il est composé de représentants des Activités, Segments, Régions et Fonctions supports.
- Les principales priorités stratégiques de ce Comité pendant la période de transition sont les suivantes :
  - Dynamiser la croissance aux États-Unis,
  - Accélérer la transformation de nos modèles de restauration,
  - Gérer plus activement notre portefeuille,
  - Améliorer l'efficacité de notre organisation,

#### ■ Évolutions au sein du Conseil d'Administration

- Emmanuel Babeau a décidé de ne pas se représenter à la prochaine Assemblée Générale en raison de responsabilités accrues au sein de PMI. Le Conseil d'Administration remercie chaleureusement Emmanuel Babeau pour sa contribution importante aux discussions du Conseil, en particulier sur la performance, la stratégie et les sujets financiers, ainsi que pour sa participation active aux Comités d'audit et de rémunération.
- Jean-Baptiste Chasseloup de Chatillon sera proposé comme nouveau membre du Conseil d'Administration et du Comité d'audit. Il est Vice-Président Exécutif et Directeur Financier de Sanofi depuis 2018. Avant de rejoindre Sanofi, il était Directeur Financier et membre du directoire et du comité exécutif de PSA Peugeot Citroën, où il a passé presque 30 années dans différents postes financiers, commerciaux et opérationnels, dans plusieurs pays européens. Il apporte une expérience significative dans les fusions et acquisitions, la transformation des organisations, le financement et les technologies de l'information.

- Si toutes les résolutions concernant la nomination et la réélection des membres du Conseil d'Administration sont approuvées lors de l'Assemblée Générale, 70 % de ses membres élus seront indépendants et 60 % seront des femmes.
- Luc Messier est nommé au comité des nominations. Il apportera sa solide compréhension des différentes cultures grâce à son parcours international dans plusieurs pays d'Europe, d'Asie et d'Amérique du Nord. Le comité aura désormais une majorité de membres indépendants et demeurera présidé par un administrateur indépendant.

## Perspectives

Le déploiement massif de la vaccination dans de nombreux pays a conduit à la réouverture ou à la montée en puissance de sites sur l'ensemble de nos principaux marchés, dans certains segments et activités plus rapidement que dans d'autres. Les Services Avantages & Récompenses ont également vu leurs revenus marchands augmenter avec la réouverture des restaurants.

Dans ce contexte, nous restons confiants dans notre capacité à poursuivre la reprise vers les niveaux d'activité pré-Covid avec :

- **Une croissance interne du chiffre d'affaires attendue pour l'exercice 2021-2022 entre + 15 % et + 18 % ;**
- **Une marge d'exploitation pour l'exercice 2021-2022 proche de 5 % à taux constants.**

À plus long terme, nous nous attendons à ce que les Services sur Site dépassent les niveaux pré-Covid et que la performance des Services Avantages & Récompenses accélère en sortie de crise. Le Groupe a pour objectif de renouer rapidement avec une croissance régulière et soutenue, et dépasser le niveau pré-Covid de la marge d'exploitation. Une dynamisation de la croissance aux Etats-Unis, un déploiement accéléré du nouveau modèle de restauration, une gestion de portefeuille plus active, une organisation plus efficace et la réduction structurelle des SG&A y contribueront.

## Conférence téléphonique

**Sodexo tiendra aujourd'hui une conférence téléphonique (en anglais) à 9h00 (heure française), 8h00 (heure anglaise) afin de commenter les résultats de l'exercice 2020-2021.**

**Pour se connecter :**

- depuis le Royaume-Uni, composer le +44 (0) 2071 928 338,
- depuis la France, composer le +33 (0) 1 70 70 07 81,
- depuis les Etats-Unis, composer le +1 646 741 3167,
- suivi du code **13 79 054**.

Le **communiqué de presse et la présentation de la conférence seront disponibles sur le site Internet du Groupe [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)** dans les rubriques « Dernières actualités » et « Finance - Résultats financiers ».

## Calendrier financier de l'exercice 2021-2022

|  |                              |
|--|------------------------------|
| Assemblée Générale de l'exercice 2020-2021                 | 14 décembre 2021             |
| Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2021-2022  | 6 janvier 2022               |
| Résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2021-2022            | 1 <sup>er</sup> avril 2022   |
| Chiffre d'affaires du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2021-2022 | 1 <sup>er</sup> juillet 2022 |
| Résultats annuels 2021-2022                                | 26 octobre 2022              |
| Assemblée Générale de l'exercice 2021-2022                 | 15 décembre 2022             |

*Ces dates sont purement indicatives et peuvent être modifiées sans préavis.  
Des mises à jour régulières sont disponibles dans le calendrier sur notre site Internet [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).*

### À propos de Sodexo

Créé en 1966 à Marseille par Pierre Bellon, Sodexo est le leader mondial des services pour améliorer la Qualité de Vie, facteur essentiel de performance des individus et des organisations. Présent dans 56 pays, Sodexo sert chaque jour 100 millions de consommateurs avec une offre unique de Services sur Site, de Services Avantages & Récompenses et de Services aux Particuliers et à Domicile. Sodexo propose à ses clients une offre intégrée de services, fruit de plus de 50 ans d'expérience : de la restauration à l'accueil, la propreté, l'entretien et la maintenance technique des matériels et des installations, des services et des programmes stimulant l'engagement des collaborateurs aux solutions simplifiant et optimisant la gestion des déplacements et des frais professionnels, 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 sur sa capacité à assurer le développement et l'engagement de ses 412 000 collaborateurs à travers le monde.

Sodexo est membre des indices CAC Next 20, CAC 40 ESG, FTSE 4 Good et DJSI.

### Chiffres clés

- 17,4 milliards** d'euros de chiffre d'affaires consolidé en 2020-2021
- 412 000** employés au 31 août 2021
- Premier** employeur privé basé en France dans le monde
- 56** pays
- 100 millions** de consommateurs chaque jour
- 11,5 milliards** d'euros de capitalisation boursière (au 26 octobre 2021)

### Contacts

| Analystes et Investisseurs  | Médias  |
|---|---|
| <b>Virginia JEANSON</b><br>Tél. : +33 1 57 75 80 56<br><a href="mailto:virginia.jeanson@sodexo.com">virginia.jeanson@sodexo.com</a> | <b>Mathieu SCARAVETTI</b><br>Tél. : +33 6 28 62 21 91<br><a href="mailto:mathieu.scaravetti@sodexo.com">mathieu.scaravetti@sodexo.com</a> |

---

# RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2020-2021

---

# 1. Performance de l'exercice

## 1.1 Compte de résultat consolidé

| (en millions d'euros)   | 31 AOÛT 2021 | 31 AOÛT 2020  | VARIATION       | VARIATION À TAUX CONSTANT |
|---|--------------|---------------|-----------------|---------------------------|
| Chiffre d'affaires  | 17 428       | 19 321        | -9,8 %          | -5,8 %                    |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>  | <b>578</b>   | <b>569</b>    | <b>+1,6 %</b>   | <b>+12,4 %</b>            |
| <b>MARGE D'EXPLOITATION</b>   | <b>3,3 %</b> | <b>2,9 %</b>  | <b>+ 40 pbs</b> | <b>+ 60 pbs</b>           |
| Autres charges opérationnelles  | (239)        | (503)         |                 |                           |
| <b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>  | <b>339</b>   | <b>65</b>     | <b>+417,8 %</b> | <b>+485,9 %</b>           |
| Résultat financier net  | (106)        | (291)         |                 |                           |
| RÉSULTAT avant impôts et hors quote-part des entités mises en équivalence | 229          | (230)         |                 |                           |
| Charge d'impôt *  | (101)        | (98)          |                 |                           |
| <b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>  | <b>139</b>   | <b>(315)</b>  |                 |                           |
| <b>Bénéfice net par action (en euros)</b>                                 | <b>0,95</b>  | <b>(2,16)</b> |                 |                           |
| <b>RÉSULTAT NET AJUSTÉ</b>  | <b>346</b>   | <b>306</b>    | <b>+13,1 %</b>  | <b>+30,5 %</b>            |
| Bénéfice net ajusté par action (en euros)                                 | 2,37         | 2,10          | +13,0 %         |                           |

\* Le taux effectif d'impôt hors éléments exceptionnels pour l'exercice 2020-2021 est d'environ 30 %, stable par rapport à l'exercice 2019-2020.

## 1.2 Effet de change

Les fluctuations monétaires n'entraînent pas de risques opérationnels dans la mesure où les chiffres d'affaires et les coûts des filiales sont libellés dans les mêmes devises. Cependant, compte tenu du poids des Services Avantages & Récompenses au Brésil et du niveau élevé des marges par rapport au Groupe, toute baisse du réal brésilien face à l'euro pèse négativement sur la marge d'exploitation en raison d'une variation du mix de marges. À l'inverse, en cas de hausse du réal brésilien, les marges du Groupe augmentent.

| 1 €=           | TAUX MOYEN 2020-2021 | TAUX MOYEN 2019-2020 | TAUX MOYEN 2020-2021 VS. 2019-2020 | TAUX DE CLÔTURE 2020-2021 AU 31/08/2021 | TAUX DE CLÔTURE 2019-2020 AU 31/08/2020 | TAUX DE CLÔTURE 31/08/2021 VS. 31/08/2020 |
|----------------|----------------------|----------------------|------------------------------------|---|---|---|
| Dollar US      | 1,197                | 1,115                | -6,9 %                             | 1,183                                   | 1,194                                   | +0,9%                                     |
| Livre sterling | 0,878                | 0,876                | -0,2 %                             | 0,859                                   | 0,896                                   | +4,3%                                     |
| Real brésilien | 6,441                | 5,255                | -18,4 %                            | 6,139                                   | 6,474                                   | +5,5%                                     |

Au cours de l'exercice, l'effet de change est lié aux baisses du dollar américain de - 6,9 % et du réal brésilien de -18,4 %, soit un impact négatif de - 4 % sur le chiffre d'affaires et 20 points de base sur la marge d'exploitation.

Sodexo exerce ses activités dans 56 pays. Les devises les plus significatives dans le chiffre d'affaires et dans le résultat d'exploitation sont les suivantes :

| (EXERCICE 2020-2021) | % DU CHIFFRE D'AFFAIRES | % DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION |
|----------------------|-------------------------|------------------------------|
| Dollar US            | 36 %                    | 42 %                         |
| Euro                 | 25 %                    | -24 %                        |
| Livre sterling       | 11 %                    | 17 %                         |
| Real brésilien       | 5 %                     | 23 %                         |

L'effet 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 des économies en situation d'hyperinflation où tous les chiffres sont convertis au dernier taux de clôture pour les deux périodes lorsque l'impact est important.

## 1.3 Chiffre d'affaires

### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITE

| CHIFFRES D'AFFAIRES<br>(en millions d'euros) | 2020-2021     | 2019-2020     | CROISSANCE INTERNE | CROISSANCE<br>EXTERNE | EFFET DE CHANGE | VARIATION TOTALE |
|--|---------------|---------------|--------------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| Entreprises & Administrations                | 8 884         | 10 265        | -9,7 %             | -0,4 %                | -3,4 %          | -13,5 %          |
| Santé & Seniors                              | 4 762         | 4 815         | +3,1 %             | +0,3 %                | -4,5 %          | -1,1 %           |
| Éducation                                    | 3 041         | 3 475         | -7,6 %             | -0,6 %                | -4,3 %          | -12,5 %          |
| <b>SERVICES SUR SITE</b>                     | <b>16 687</b> | <b>18 554</b> | <b>-6,0 %</b>      | <b>-0,3 %</b>         | <b>-3,8 %</b>   | <b>-10,1 %</b>   |
| <b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>  | <b>745</b>    | <b>773</b>    | <b>+3,9 %</b>      | <b>+0,1 %</b>         | <b>-7,6 %</b>   | <b>-3,6 %</b>    |
| Élimination                                  | (3)           | (5)           |                    |                       |                 |                  |
| <b>TOTAL GROUPE</b>                          | <b>17 428</b> | <b>19 321</b> | <b>-5,6 %</b>      | <b>-0,2 %</b>         | <b>-4,0 %</b>   | <b>-9,8 %</b>    |

Le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2020-2021 s'élève à 17,4 milliards d'euros, en baisse de - 9,8 % par rapport à l'exercice précédent, incluant une contribution nette des acquisitions et cessions négative de - 0,2 % et un effet de change négatif de - 4 %. En conséquence, la croissance interne s'établit à - 5,6 %, fruit d'une baisse de - 21,7 % au premier semestre et d'une hausse de + 18,1 % au second semestre, du fait d'une base de comparaison favorable.

| CHIFFRES D'AFFAIRES<br>(en millions d'euros) | S1 2020-2021 | S1 2019-2020  | CROISSANCE<br>INTERNE | S2 2020-2021 | S2 2019-2020 | CROISSANCE<br>INTERNE |
|--|--------------|---------------|-----------------------|--------------|--------------|-----------------------|
| Entreprises & Administrations                | 4 280        | 6 186         | -26,5%                | 4 603        | 4 079        | +14,6%                |
| Santé & Seniors                              | 2 338        | 2 538         | -2,1%                 | 2 424        | 2 276        | +8,7%                 |
| Éducation                                    | 1 620        | 2 528         | -31,9%                | 1 421        | 947          | +55,2%                |
| <b>SERVICES SUR SITE</b>                     | <b>8 238</b> | <b>11 252</b> | <b>-22,2%</b>         | <b>8 449</b> | <b>7 302</b> | <b>+18,0%</b>         |
| <b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>  | <b>359</b>   | <b>443</b>    | <b>-8,1%</b>          | <b>386</b>   | <b>330</b>   | <b>+18,2%</b>         |
| Élimination                                  | (2)          | (3)           |                       | (2)          | (2)          |                       |
| <b>TOTAL GROUPE</b>                          | <b>8 595</b> | <b>11 692</b> | <b>-21,7%</b>         | <b>8 833</b> | <b>7 629</b> | <b>+18,1%</b>         |

### Services sur Site

Le chiffre d'affaires des Services sur Site a enregistré une baisse de - 6,0 % sur l'ensemble de l'exercice. Suite au plus important ralentissement que le Groupe n'ait jamais connu au second semestre 2019-2020 en raison de la pandémie, le niveau d'activité a progressivement repris de trimestre en trimestre pour atteindre, au quatrième trimestre 2020-2021, 87 % du chiffre d'affaires de l'exercice 2018-2019, à taux constant. Les activités des segments Santé & Seniors et Écoles sont respectivement revenues à 100 % et 99 % (des niveaux pré-pandémie). Cependant, le segment Entreprises & Administrations reste impacté par un retour au bureau très progressif dans les Services aux Entreprises, à 79% des niveaux pré-pandémie, et par Sports & Loisirs qui se situe pour sa part à seulement 43 %, la reprise ne s'étant réellement amorcée qu'en juillet avec la tenue d'événements sportifs tandis que les réservations de l'activité des Centres de Congrès ne reprennent que maintenant.

Les performances des principaux segments par rapport aux chiffres d'affaires de l'exercice 2018-2019 sont les suivantes :

| A TAUX CONSTANT                             | RÉALISÉ 2020-2021 |              |              |              |              |              |
|---|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|   | T3 20219-2020     | T4 2019-2020 | T1 2020-2021 | T2 2020-2021 | T3 2020-2021 | T4 2020-2021 |
| <b>Entreprises &amp; Administrations</b>    | <b>71 %</b>       | <b>70 %</b>  | <b>78 %</b>  | <b>78 %</b>  | <b>78 %</b>  | <b>82 %</b>  |
| Dont Services aux Entreprises               | 73 %              | 74 %         | 79 %         | 78 %         | 75 %         | 79 %         |
| Dont Sports & Loisirs                       | 16 %              | 9 %          | 14 %         | 17 %         | 22 %         | 43 %         |
| <b>Éducation</b>                            | <b>46 %</b>       | <b>64 %</b>  | <b>72 %</b>  | <b>68 %</b>  | <b>79 %</b>  | <b>85 %</b>  |
| Dont Écoles                                 | 52 %              | 78 %         | 87 %         | 84 %         | 88 %         | 99 %         |
| Dont Universités                            | 41 %              | 52 %         | 61 %         | 54 %         | 72 %         | 71 %         |
| <b>Santé &amp; Séniors</b>                  | <b>88 %</b>       | <b>92 %</b>  | <b>97 %</b>  | <b>100 %</b> | <b>96 %</b>  | <b>100 %</b> |
| <b>Services sur Site</b>                    | <b>70 %</b>       | <b>75 %</b>  | <b>81 %</b>  | <b>81 %</b>  | <b>83 %</b>  | <b>87 %</b>  |
| <b>Services Avantages &amp; Récompenses</b> | <b>77 %</b>       | <b>95 %</b>  | <b>99 %</b>  | <b>94 %</b>  | <b>96 %</b>  | <b>97 %</b>  |
| <b>Groupe</b>                               | <b>70 %</b>       | <b>75 %</b>  | <b>81 %</b>  | <b>82 %</b>  | <b>83 %</b>  | <b>87 %</b>  |

Au cours de l'exercice, les services de Facilities Management, particulièrement résilients durant la crise, ont progressé de + 6,9 %, tandis que les services de restauration ont reculé de - 14,5 % malgré une hausse de + 24,5 % au second semestre, à mesure que la base de comparaison devenait plus favorable. Au quatrième trimestre, les services de Facilities Management ont atteint 110 % du chiffre d'affaires de l'exercice 2018-2019 et les services de restauration se sont maintenus à 73 %.

Les indicateurs clés de performance ont continué d'être impactés par la pandémie, même s'ils présentent des signes évidents d'amélioration de la qualité :

- Le taux de fidélisation clients à la fin de l'année était de 93,1 %, en baisse de - 40 points de base par rapport à l'exercice précédent. Toutefois, ce chiffre tient compte de l'impact de la décision du gouvernement britannique de réinternaliser le contrat « Transforming Rehabilitation » qui représentait 40 points de base. En excluant ce contrat, la fidélisation aurait été stable. Alors que la fidélisation s'est améliorée dans la plupart des segments et zones géographiques, et notamment dans les segments Santé et Universités en Amérique du Nord, la performance a subi l'impact de la perte d'un contrat important dans le segment Écoles en Amérique du Nord au cours du dernier mois de l'exercice.
- Le développement commercial a progressé de + 110 points de base à 6 %, avec une forte contribution de tous les segments. Bien que le nombre de nouvelles signatures reste inférieur à nos attentes, la qualité s'améliore avec une augmentation de la marge brute moyenne de + 80 points de base.
- Malgré une baisse des ventes sur sites existants de - 6,3 %, la performance est meilleure que l'exercice précédent à - 11,9 %, reflétant le redressement des volumes au second semestre et la hausse des ventes de services additionnels sur sites existants.

#### CHIFFRE D'AFFAIRES DES SERVICES SUR SITE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION<br>(en millions d'euros)   | 2020-2021     | 2019-2020     | CROISSANCE INTERNE<br>RETRAITÉE |
|--|---------------|---------------|---------------------------------|
| Amérique du Nord   | 6 514         | 8 036         | -13,3 %                         |
| Europe   | 7 002         | 7 308         | -3,5 %                          |
| Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique | 3 171         | 3 210         | +6,6 %                          |
| <b>TOTAL SERVICES SUR SITE</b>                           | <b>16 687</b> | <b>18 554</b> | <b>-6,0 %</b>                   |

## Par zone géographique :

- L'Amérique du Nord reste la région la plus impactée par la pandémie, avec une baisse des ventes de - 13,3 % au cours de l'exercice 2020-2021 en raison du poids important des segments Sports & Loisirs et Éducation dans le mix d'activités, ces segments étant les plus touchés. Cependant, le rebond au cours du second semestre a également été le plus important. L'Amérique du Nord représente désormais 39 % du chiffre d'affaires des Services sur Site.
- L'Europe, qui représente 42 % des ventes de Services sur Site, a été plus résiliente à - 3,5 %, reflet d'une reprise plus rapide de l'activité en Éducation et Services aux Entreprises et de la contribution de l'important contrat de centres de dépistage rapide au Royaume-Uni.
- L'Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique (19 % du chiffre d'affaires des Services sur Site) ont terminé l'année en hausse de + 6,6 % avec une forte reprise en Chine et au Brésil et malgré une détérioration importante de la situation en Inde au troisième trimestre en raison du variant delta.

### POUR LE 2<sup>ND</sup> SEMESTRE UNIQUEMENT

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION<br>(en millions d'euros)   | S2 2020-2021 | S2 2019-2020 | CROISSANCE INTERNE<br>RETRAITÉE |
|--|--------------|--------------|---------------------------------|
| Amérique du Nord   | 3 340        | 2 936        | +19,4 %                         |
| Europe   | 3 473        | 2 919        | +18,5 %                         |
| Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique | 1 636        | 1 447        | +14,4 %                         |
| <b>TOTAL SERVICES SUR SITE</b>                           | <b>8 449</b> | <b>7 302</b> | <b>+18,0 %</b>                  |

Durant le second semestre de l'exercice 2020-2021, toutes les régions ont enregistré de bonnes performances par rapport à l'exercice précédent. La base de comparaison était notablement peu favorable en Amérique du Nord et en Europe, continents gravement touchés par la pandémie. Ces zones géographiques ont terminé avec des chiffres respectifs de 77 % et 85 % par rapport aux niveaux enregistrés durant l'exercice 2018-2019, à taux constant. Néanmoins, l'Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique a affiché de bonnes performances face à une base de comparaison bien moins affectée et malgré l'impact du variant delta en Inde, clôturant à 107 % par rapport aux niveaux du second semestre de l'exercice 2018-2019, à taux constant.

### Brexit

Le Royaume-Uni a désormais quitté l'Union européenne. Présent au Royaume-Uni depuis 1988, Sodexo y compte aujourd'hui environ 37 000 collaborateurs. La sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne n'a pas 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 services gouvernementaux. Traditionnellement, au Royaume-Uni, une grande partie des services fournis sont des Services de Facilities Management, qui ont démontré leur résilience durant la crise du Covid-19. Nos équipes Achats ont planifié consciencieusement la sortie de l'UE, ainsi que ses répercussions depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et continue de gérer très attentivement les approvisionnements en partenariats avec nos fournisseurs. Nous n'avons par conséquent pas subi de perturbation significative de nos chaînes d'approvisionnement. La croissance de l'activité restera dépendante de la résilience des services touchés par le Covid-19, des tendances d'externalisation, de l'évolution du PIB et de l'emploi au sein du pays.

## Entreprises & Administrations

### CHIFFRE D'AFFAIRES

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION<br>(en millions d'euros)   | 2020-2021    | 2019-2020     | CROISSANCE INTERNE<br>RETRAITÉE |
|--|--------------|---------------|---------------------------------|
| Amérique du Nord   | 1 859        | 2 518         | -21,2 %                         |
| Europe   | 4 200        | 4 904         | -13,1 %                         |
| Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique | 2 825        | 2 843         | +6,4 %                          |
| <b>TOTAL ENTREPRISES &amp; ADMINISTRATIONS</b>           | <b>8 884</b> | <b>10 265</b> | <b>-9,7 %</b>                   |

Le chiffre d'affaires du segment **Entreprises & Administrations** pour l'exercice 2020-2021 s'élève à **8,9 milliards d'euros**, soit une croissance interne en recul de - 9,7 %, résultat d'une croissance interne négative au premier semestre à - 26,5 % et d'un rebond de + 14,6 % au second semestre.

### POUR LE 2<sup>ND</sup> SEMESTRE UNIQUEMENT

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION<br>(en millions d'euros)   | S2 2020-2021 | S2 2019-2020 | CROISSANCE INTERNE<br>RETRAITÉE |
|--|--------------|--------------|---------------------------------|
| Amérique du Nord   | 1 031        | 860          | +25,0 %                         |
| Europe   | 2 116        | 1 920        | +11,0 %                         |
| Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique | 1 456        | 1 299        | +12,9 %                         |
| <b>TOTAL ENTREPRISES &amp; ADMINISTRATIONS</b>           | <b>4 603</b> | <b>4 079</b> | <b>+14,6 %</b>                  |

La croissance interne du second semestre en **Amérique du Nord** affiche + 25 %, du fait d'une base de comparaison favorable avec une reprise modeste des Services aux Entreprises, légèrement impactée par le variant delta, et fort d'un solide rebond au quatrième trimestre des activités sportives en Sports & Loisirs. Services aux Gouvernements et Énergie & Ressources sont également en hausse au cours de la période portés par le retour à une activité normale et le démarrage de nouveaux contrats, en particulier dans le segment Énergie & Ressources.

En **Europe**, le chiffre d'affaires du second semestre a affiché une croissance interne de + 11 %, porté par le retour progressif au bureau en Europe continentale avec la fin des confinements, par une reprise timide en Sports & Loisirs au cours de l'été, notamment les activités sportives et touristiques. L'activité des Services aux Gouvernements est restée solide malgré les conséquences de la perte du contrat « Transforming Rehabilitation » au Royaume-Uni au cours du quatrième trimestre. Le segment Énergie & Ressources a également affiché de solides performances avec de nouvelles signatures nettes positives et une forte croissance avec les grands comptes internationaux.

En **Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique**, la croissance interne du chiffre d'affaires a été de + 12,9 %. Services aux Entreprises a poursuivi sa reprise sur toutes les régions, et ce même en Inde au cours du quatrième trimestre, l'impact du variant delta s'étant estompé. Énergie & Ressources continue d'afficher une croissance très robuste dans un contexte de croissance à deux chiffres solide et ininterrompue au cours des deux dernières années. La montée en puissance des nouvelles signatures et la forte croissance en Amérique latine ont plus que compensé certaines pertes de contrats et une réduction de certains services de Facilities Management additionnels liés au Covid-19 dans la région Asie-Pacifique.

## Santé & Seniors

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION<br>(en millions d'euros)   | 2020-2021    | 2019-2020    | CROISSANCE INTERNE<br>RETRAITÉE |
|--|--------------|--------------|---------------------------------|
| Amérique du Nord   | 2 642        | 2 950        | -4,2 %                          |
| Europe   | 1 838        | 1 579        | +15,6 %                         |
| Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique | 281          | 286          | +8,7 %                          |
| <b>TOTAL SANTÉ &amp; SENIORS</b>                         | <b>4 762</b> | <b>4 815</b> | <b>+3,1 %</b>                   |

Le chiffre d'affaires du segment **Santé & Seniors** s'élève à **4,8 milliards d'euros**, soit une croissance interne en hausse de + 3,1 %. Le premier semestre a enregistré une baisse de - 2,1 % en raison de la perte de contrats importants et d'une sortie de contrat majeure. Au second semestre, la croissance interne était de + 8,7 %, particulièrement stimulée par la contribution du contrat des centres de dépistage rapide du Covid-19 au Royaume-Uni.

**POUR LE 2<sup>ND</sup> SEMESTRE UNIQUEMENT**

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION<br>(en millions d'euros)   | S2 2020-2021 | S2 2019-2020 | CROISSANCE INTERNE<br>RETRAITÉE |
|--|--------------|--------------|---------------------------------|
| Amérique du Nord   | 1 346        | 1 394        | +1,9 %                          |
| Europe   | 928          | 760          | +18,7 %                         |
| Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique | 150          | 122          | +22,5 %                         |
| <b>TOTAL SANTÉ &amp; SENIORS</b>                         | <b>2 424</b> | <b>2 276</b> | <b>+8,7 %</b>                   |

En **Amérique du Nord**, la croissance interne du second semestre s'établissait à + 1,9 %. Avec la reprise progressive de la chirurgie électorale, les ventes de services additionnels demeurent fortes et les ventes retail ont repris au quatrième trimestre. En Seniors, le taux d'occupation des établissements subit toujours les effets de la pandémie.

En **Europe**, la croissance interne a grimpé de + 18,7 %. Bien que les activités de vente retail soient restées faibles, les ventes de services additionnels d'hygiène liés au Covid-19 et un important contrat pour la gestion de centres de dépistage rapide au Royaume-Uni stimulent les activités. Seniors a poursuivi sa progression au cours du second semestre.

En **Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique**, la croissance interne du chiffre d'affaires affichait une hausse de + 22,5 %, en raison d'un fort redressement des volumes et de nouvelles signatures en Chine, en Inde et au Brésil.

## Éducation

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION<br>(en millions d'euros)   | 2020-2021    | 2019-2020    | CROISSANCE INTERNE<br>RETRAITÉE |
|--|--------------|--------------|---------------------------------|
| Amérique du Nord   | 2 013        | 2 569        | -15,9 %                         |
| Europe   | 963          | 824          | +16,9 %                         |
| Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique | 65           | 81           | +6,7 %                          |
| <b>TOTAL ÉDUCATION</b>                                   | <b>3 041</b> | <b>3 475</b> | <b>-7,6 %</b>                   |

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2020-2021 du segment Éducation s'établit à 3,0 milliards d'euros, soit une décroissance interne de - 7,6 %. Alors que le premier semestre a enregistré une baisse de - 31,9 %, le second semestre a affiché une progression de + 55,2 %, par rapport à la même période de l'année précédente où la quasi-totalité des sites étaient fermés dans la plupart des pays.

**POUR LE 2<sup>ND</sup> SEMESTRE UNIQUEMENT**

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION<br>(en millions d'euros)   | S2 2020-2021 | S2 2019-2020 | CROISSANCE INTERNE<br>RETRAITÉE |
|--|--------------|--------------|---------------------------------|
| Amérique du Nord   | 963          | 681          | +47,6 %                         |
| Europe   | 429          | 239          | +78,0 %                         |
| Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique | 30           | 26           | +49,5 %                         |
| <b>TOTAL ÉDUCATION</b>                                   | <b>1 421</b> | <b>947</b>   | <b>+55,2 %</b>                  |

Au second semestre, l'**Amérique du Nord** a enregistré une progression de + 47,6 %. Alors que le retour dans les écoles et les universités aux deuxième et troisième trimestres fut plus progressif qu'en Europe, tous les sites ont rouvert au début de la nouvelle année universitaire en août. Le quatrième trimestre a également vu le déroulement de summer camps et de projets ponctuels.

En **Europe**, le chiffre d'affaires a affiché une croissance interne de + 78 %, reflet de la réouverture dans la plupart des pays à partir d'avril, malgré quelques fermetures de classes ponctuelles et un taux d'absentéisme élevé en raison du variant delta au cours des derniers mois de l'année scolaire, tout particulièrement au Royaume-Uni.

En **Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique**, la croissance interne a été de + 49,5 % du fait d'une réouverture progressive des écoles et des universités de la région, à l'exception de l'Inde où les écoles sont restées fermées en raison du variant delta.

## Services Avantages & Récompenses

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2020-2021 de l'activité **Services Avantages & Récompenses** s'est élevé à 745 millions d'euros, avec une croissance interne de + 3,9 %, reflet d'une baisse de - 8,1 % au cours du premier semestre et une hausse de + 18,2 % au cours du second. La croissance interne des Avantages aux salariés s'établit à + 3,8 % par rapport à un volume d'émission en progression de + 5,2 %, l'écart de performance étant notamment attribuable au report des volumes de remboursement au cours de l'exercice en raison de la fermeture des restaurants pendant les confinements. La Diversification de services croît de + 4 %. La croissance interne en Europe et en Asie a été positive, avec + 6,4 %, tandis que celle de l'Amérique latine a reculé face à de fortes pressions concurrentielles au Brésil.

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ<br>(en millions d'euros) | 2020-2021  | 2019-2020  | CROISSANCE INTERNE |
|--|------------|------------|--------------------|
| Avantages aux employés                                   | 577        | 607        | +3,8 %             |
| Diversification de services *                            | 168        | 166        | +4,0 %             |
| <b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>              | <b>745</b> | <b>773</b> | <b>+3,9 %</b>      |

\* Y compris Incentive & Recognition, Mobilité & Frais professionnels et Aides publiques.

### POUR LE 2<sup>ND</sup> SEMESTRE UNIQUEMENT

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ<br>(en millions d'euros) | S2 2020-2021 | S2 2019-2020 | CROISSANCE INTERNE |
|--|--------------|--------------|--------------------|
| Avantages aux employés                                   | 302          | 259          | +18,2 %            |
| Diversification de services *                            | 84           | 70           | +18,5 %            |
| <b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>              | <b>386</b>   | <b>329</b>   | <b>+18,2 %</b>     |

\* Y compris Incentive & Recognition, Mobilité & Frais professionnels et Aides publiques.

Au second semestre, la croissance interne du chiffre d'affaires des **Avantages aux salariés** était de + 18,2 %, en comparaison d'une croissance interne du volume d'émission de + 11 %. L'écart de performances entre chiffre d'affaires et volumes d'émissions est dû au rattrapage des volumes de remboursement par rapport aux volumes d'émissions au fur et à mesure de la réouverture des restaurants. Au fur et à mesure de l'augmentation des remboursements, le flottant a baissé au cours de la période.

La **Diversification de services** a également affiché une croissance interne de + 18,5 %, résultat d'une reprise sur une base comparable très faible pour l'exercice précédent des activités de Gestion des déplacements et des frais professionnels et d'Incentive & Recognition, tandis que les aides publiques ont continué d'augmenter dans le cadre de programmes gouvernementaux nouveaux ou déjà à l'œuvre dans plusieurs pays.

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION<br>(en millions d'euros) | 2020-2021  | 2019-2020  | CROISSANCE INTERNE |
|--|------------|------------|--------------------|
| Europe, États-Unis et Asie                             | 499        | 482        | +6,4 %             |
| Amérique latine  | 246        | 290        | -0,3 %             |
| <b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>            | <b>745</b> | <b>773</b> | <b>+3,9 %</b>      |

POUR LE 2<sup>ND</sup> SEMESTRE UNIQUEMENT

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION<br>(en millions d'euros) | S2 2020-2021 | S2 2019-2020 | CROISSANCE INTERNE |
|--|--------------|--------------|--------------------|
| Europe, États-Unis et Asie                             | 256          | 213          | +22,9 %            |
| Amérique latine  | 129          | 117          | +10,7 %            |
| <b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>            | <b>386</b>   | <b>329</b>   | <b>+18,2 %</b>     |

En **Europe, Asie et États-Unis**, la croissance interne du chiffre d'affaires du second semestre de l'exercice 2020-2021 a affiché une hausse à + 22,9 % avec la réouverture des restaurants et la reprise des activités des services diversifiés.

En **Amérique latine**, la croissance interne s'élève à + 10,7 %, dopée par une croissance du volume d'émission, même si l'environnement reste très concurrentiel au Brésil. Dans le reste de la zone géographique, la croissance a été mitigée avec une forte activité au Mexique stimulée par la solide activité des cartes carburant tandis que celle liée aux aides publiques versées dans le cadre de la pandémie de Covid-19 ont ralenti, par rapport à une base de comparaison élevée l'exercice précédent.

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR NATURE<br>(en millions d'euros) | 2020-2021  | 2019-2020  | CROISSANCE INTERNE |
|--|------------|------------|--------------------|
| Chiffre d'affaires opérationnel                        | 701        | 718        | +4,7 %             |
| Chiffre d'affaires financier                           | 43         | 54         | -7,1 %             |
| <b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>            | <b>745</b> | <b>773</b> | <b>+3,9 %</b>      |

Le chiffre d'affaires opérationnel de l'exercice a augmenté grâce à une forte reprise au second semestre alors que les volumes de remboursement ont rattrapé les volumes d'émission. En revanche, les revenus financiers ont, malgré la hausse du flottant, diminué en raison de taux d'intérêt bien plus bas, particulièrement au Brésil. La tendance s'est améliorée au second semestre avec la remontée du Selic (le taux des fonds fédéraux brésiliens).

POUR LE 2<sup>ND</sup> SEMESTRE UNIQUEMENT

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR NATURE<br>(en millions d'euros) | S2 2020-2021 | S2 2019-2020 | CROISSANCE INTERNE |
|--|--------------|--------------|--------------------|
| Chiffre d'affaires opérationnel                        | 363          | 306          | +19,3 %            |
| Chiffre d'affaires financier                           | 23           | 23           | +5,0 %             |
| <b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>            | <b>386</b>   | <b>329</b>   | <b>+18,2 %</b>     |

Au second semestre, le **chiffre d'affaires opérationnel** a augmenté de + **19,3 %**. Les revenus financiers ont augmenté de + 5 %, les taux d'intérêt brésiliens ayant commencé à croître à partir de mars.

## 1.4 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de l'exercice 2020-2021 s'élevait à 578 millions d'euros, en hausse de + 1,6 % ou + 12,4 % hors effet de change. La marge d'exploitation s'élevait à 3,3 %, en hausse de + 40 points de base ou de + 60 points de base hors effet de change.

| (en millions d'euros)                                    | RÉSULTAT<br>D'EXPLOITATION 2020-<br>2021 | VARIATION     | VARIATION (HORS<br>EFFET DE CHANGE) | MARGE<br>D'EXPLOITATION 2020-<br>2021 | VARIATION DE<br>MARGE | VARIATION DE<br>MARGE (HORS EFFET<br>DE CHANGE) |
|--|--|---------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|---|
| Entreprises & Administrations                            | 103                                      | -6,3 %        | +6,5 %                              | 1,2 %                                 | +10 bps               | +20 bps   |
| Santé & Seniors  | 310                                      | +5,9 %        | +10,7 %                             | 6,5 %                                 | +40 bps               | +40 bps   |
| Éducation  | 74                                       | -1,9 %        | +6,2 %                              | 2,4 %                                 | +20 bps               | +30 bps   |
| <b>Services sur Site</b>                                 | <b>486</b>                               | <b>+1,8 %</b> | <b>+9,0 %</b>                       | <b>2,9 %</b>                          | <b>+30 bps</b>        | <b>+40 bps</b>                                  |
| <b>Services Avantages &amp; Récompenses</b>              | <b>186</b>                               | <b>-7,8 %</b> | <b>+5,9 %</b>                       | <b>25,0 %</b>                         | <b>-120 bps</b>       | <b>+40 bps</b>                                  |
| Frais de Direction Générale et éliminations intra-groupe | (95)                                     | +13,3 %       | +13,0 %                             |                                       |                       |   |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>                           | <b>578</b>                               | <b>+1,6 %</b> | <b>+12,4 %</b>                      | <b>3,3 %</b>                          | <b>+40 bps</b>        | <b>+60 bps</b>                                  |

Alors que la rentabilité est traditionnellement plus faible au second semestre par rapport au premier semestre, notamment pour le segment Éducation, la performance s'est améliorée, passant de 3,1 % au premier semestre 2020-2021 à 3,5 % au second semestre de l'exercice 2020-2021, soit 3,7% à taux constant, représentant + 20 points de base de plus que les prévisions.

| (en millions d'euros)                                    | RÉSULTAT D'EXPLOITATION |                      |                         |                      |
|--|-------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
|  | S1 2020-2021            |                      | S2 2020-2021            |                      |
|  | RÉSULTAT D'EXPLOITATION | MARGE D'EXPLOITATION | RÉSULTAT D'EXPLOITATION | MARGE D'EXPLOITATION |
| Entreprises & Administrations                            | 16                      | 0,4 %                | 87                      | 1,9 %                |
| Santé & Seniors  | 149                     | 6,4 %                | 160                     | 6,6 %                |
| Éducation  | 69                      | 4,3 %                | 5                       | 0,3 %                |
| <b>Services sur Site</b>                                 | <b>235</b>              | <b>2,9 %</b>         | <b>252</b>              | <b>3,0 %</b>         |
| <b>Services Avantages &amp; Récompenses</b>              | <b>85</b>               | <b>23,6 %</b>        | <b>101</b>              | <b>26,2 %</b>        |
| Frais de Direction Générale et éliminations intra-groupe | (55)                    |                      | (41)                    |                      |
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>                           | <b>265</b>              | <b>3,1 %</b>         | <b>312</b>              | <b>3,5 %</b>         |

Le progrès significatif de la marge d'exploitation depuis le second semestre de l'exercice 2019-2020 à - 1,5 % est le reflet d'une amélioration des niveaux d'activité, d'un contrôle très strict des coûts, de nombreuses renégociations de contrats d'activités de Services sur Site, d'une gestion plus active du portefeuille d'activités et de la contribution du programme d'efficacité GET.

| PROGRAMME GET                | 2019-2020        | 2020-2021    | PREVISIONS 2021-2022 | CIBLE                |
|------------------------------|------------------|--------------|----------------------|----------------------|
| (En millions d'euros)        | CHIFFRES CUMULES |              |                      |                      |
| <b>Coûts exceptionnels</b>   | <b>158</b>       | <b>312</b>   | <b>330</b>           | <b>350</b>           |
| <b>Impact trésorerie</b>     | <b>(75)</b>      | <b>(217)</b> | <b>(310)</b>         | <b>90% des coûts</b> |
| Economies SG&A               | —                | 91           | 166                  | 175                  |
| Protection de la marge brute | —                | 127          | 228                  | 175                  |
| <b>Economies totales</b>     | <b>—</b>         | <b>218</b>   | <b>394</b>           | <b>350</b>           |
| Economies / Coûts            |                  |              | 119 %                | 100 %                |

Le programme d'efficacité GET a permis une augmentation significative de la rentabilité. La moitié de ce programme visait à protéger la marge brute en adaptant la structure des coûts sur site aux nouveaux volumes d'activité post-pandémie et compenser la fin des aides gouvernementales. L'autre moitié du programme visait à réduire structurellement les SG&A sur le long terme en simplifiant les structures du Groupe pour libérer des capacités d'investissement dans la croissance et améliorer les marges.

À la fin de l'exercice 2020-2021, le programme GET a coûté 312 millions d'euros et a déjà généré 218 millions d'euros d'économies, avec un impact cash de 217 millions d'euros.

Pour l'exercice 2021-2022, ce programme nécessitera un montant de 18 millions d'euros de coûts exceptionnels additionnels, liés au décalage de certaines initiatives et génèrera 176 millions d'euros d'économies supplémentaires. L'impact cash sera d'environ 93 millions d'euros.

Le programme, qui s'achèvera au cours de l'exercice 2021-2022, devrait dépasser les attentes en termes d'économies avec un montant total estimé à 394 millions d'euros, soit 44 millions d'euros au-dessus de l'objectif. Le ratio économies/coûts devrait s'élever à 119 %, au-delà de l'objectif de 100 %.

À taux courants, le résultat d'exploitation des Services sur Site pour l'exercice 2020-2021 a augmenté de + 1,8 % et la marge s'est accrue pour atteindre 2,9 %, soit une hausse de + 30 points de base par rapport à l'exercice précédent. La marge d'exploitation a été relativement stable entre le premier semestre à 2,9 % et le second semestre à 3 %, malgré l'écart traditionnel de rentabilité.

La performance par segment **à taux constants** se présente comme suit :

- Le résultat d'exploitation du segment **Entreprises & Administrations** a augmenté de + 6,5 % et la marge d'exploitation de + 20 points de base à 1,2 %. Cela représente une progression significative des marges depuis le début de la pandémie, passant de - 3,3 % au second semestre de l'exercice 2019-2020 à 0,4 % au premier semestre de l'exercice 2020-2021 puis 1,9 % au second semestre. Cette amélioration des performances reflète une progression des marges dans la plupart des sous-segments, notamment en Energie & Ressources et Services aux Gouvernements qui ont tous deux dépassé les niveaux de l'exercice 2018-2019. Seul Sports & Loisirs enregistre une perte en raison de coûts fixes incompressibles et de volumes extrêmement faibles jusqu'au quatrième trimestre.
- En **Santé & Seniors**, la hausse de + 10,7 % du résultat d'exploitation a entraîné une augmentation de + 40 points de base de la marge qui a atteint 6,5 %, soit seulement 10 points de base en dessous du niveau de l'exercice 2018-2019. Le solde net du développement commercial et le contrôle strict des coûts ont eu un effet positif sur les marges, compensant l'absence de ventes retail.
- Le résultat d'exploitation en **Éducation** a augmenté de + 6,2 % et la marge de + 30 points de base pour atteindre 2,4 %, reflet d'une gestion stricte des coûts et de la renégociation des contrats. La saisonnalité de la rentabilité reste significative. Le retour à des marges plus élevées dépendra de la réouverture totale des écoles et des universités en Amérique du Nord qui a commencé en Août 2021.

Le résultat d'exploitation de l'activité **Services Avantages & Récompenses** a baissé de - 7,8 %, mais il a progressé de + 5,9 % hors effet de change. La marge opérationnelle s'élevait à 25 %, en baisse de - 120 points de base principalement en raison de la faiblesse du réal brésilien, mais en hausse de + 40 points de base à taux de change constant. Au premier semestre, la marge opérationnelle a amorcé une forte reprise, passant de 20,8 % au second semestre de l'exercice 2019-2020 à 23,6 % au premier semestre de l'exercice 2020-2021, avec une progression supplémentaire à 26,2 % au second semestre, reflet de l'amélioration progressive du chiffre d'affaires.

## 1.5 Résultat net du Groupe

Les **Autres produits et charges opérationnels** s'élèvent à 239 millions d'euros contre 503 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le programme GET représente des coûts de restructuration supplémentaires d'un montant de 153 millions d'euros pour l'exercice 2020-2021, comparé à un montant total de coûts de restructuration de 191 millions d'euros pour l'exercice précédent. La dépréciation d'actifs s'est également poursuivie pour un montant de 27 millions d'euros, mais à un niveau bien inférieur à celui des 233 millions d'euros de l'exercice précédent. Les pertes nettes liées à des changements de périmètre ont été plus importantes au cours de l'exercice compte tenu du programme de cessions.

Le **résultat opérationnel** s'établit donc à 339 millions d'euros contre 65 millions d'euros sur l'exercice précédent.

| (en millions d'euros)  | 2020-2021    | 2019-2020    |
|--|--------------|--------------|
| <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>   | <b>578</b>   | <b>569</b>   |
| <b>AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS</b>   | <b>56</b>    | <b>7</b>     |
| Gains liés à des changements de périmètre  | 31           | 2            |
| Gains liés à la cession d'actifs non courants  | 12           |              |
| Gains liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi                                      | 4            | 2            |
| Autres   | 9            | 3            |
| <b>AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES</b>  | <b>(295)</b> | <b>(510)</b> |
| Coûts de restructuration et de rationalisation de l'organisation                                       | (153)        | (191)        |
| Pertes liées à des changements de périmètre  | (63)         | (14)         |
| Amortissements des immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises | (33)         | (39)         |
| Pertes de valeur des écarts d'acquisition et des actifs non-courants                                   | (27)         | (234)        |
| Coûts liés aux regroupements d'entreprises   | (5)          | (9)          |
| Pertes liées aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi                                    | (5)          | (4)          |
| Pertes liées à la cession d'actifs non courants  | (2)          |              |
| Autres   | (8)          | (19)         |
| <b>TOTAL AUTRES CHARGES ET PRODUITS OPÉRATIONNELS</b>  | <b>(239)</b> | <b>(503)</b> |
| <b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>   | <b>339</b>   | <b>65</b>    |

Pour l'exercice 2020-2021, les charges financières nettes sont revenues à un montant plus habituel de 106 millions d'euros comparé aux 291 millions d'euros de l'exercice précédent, un chiffre particulièrement élevé en raison des 150 millions d'euros versés dans le cadre du remboursement au quatrième trimestre des emprunts privés américains USPP de 1,4 milliard d'euros. En raison des deux émissions obligataires et du remboursement de l'USPP au second semestre de l'exercice 2019-2020, ainsi que de l'émission obligataire en dollar américain réalisée en avril 2021, les charges d'intérêts moyennes ont été inférieures au cours de l'exercice 2020-2021. Toutefois, le coût pondéré de la dette à la fin de l'exercice 2020-2021 était stable à 1,6 % par rapport à la fin de l'exercice 2019-2020.

La charge d'impôt est restée plus ou moins stable à 101 millions d'euros. Le taux effectif d'impôt sur le résultat avant impôt de 229 millions d'euros (hors quote-part de résultats dans les entreprises mises en équivalence) s'élevait à 43,9 %. Ce taux est supérieur à la normale en raison de la non-comptabilisation des impôts différés actifs en France (le Groupe a limité la comptabilisation des impôts différés actifs au montant des impôts différés passifs). Sans cet élément, le taux effectif d'impôt aurait été 28,3 %.

La part des résultats des autres entreprises mises en équivalence s'élève à 8 millions d'euros, contre 9 millions d'euros pour l'exercice précédent. Le résultat attribué aux participations ne donnant pas le contrôle s'élève à - 2 millions d'euros, contre - 4 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Par conséquent, le résultat net du Groupe s'élève à 139 millions d'euros, contre une perte nette de 315 millions d'euros pour l'exercice 2019-2020. Le résultat net ajusté des autres produits et charges opérationnels nets d'impôt s'élève à 346 millions d'euros, contre 306 millions d'euros pour l'exercice 2019-2020, en hausse de + 13,1 % aux taux courants et de + 30,5 % à taux constants

## 1.6 Bénéfice par action

Le bénéfice par action publié s'élève à 0,95 euro contre - 2,16 euros pour l'exercice 2019-2020. Le nombre moyen pondéré d'actions pour l'exercice 2020-2021 est demeuré plus ou moins stable à 146 004 484 actions contre 145 778 963 actions pour l'exercice 2019-2020.

Le BPA ajusté s'élève à 2,37 euros, en hausse de + 13 % par rapport à l'exercice précédent.

## 1.7 Dividende proposé

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer un dividende pour l'exercice 2020-2021 de 2,00 euros, incluant une part récurrente de 1,20 euro, en ligne avec la politique de distribution de 50% du résultat net ajusté et une part non-récurrente de 0,80 euro, à titre très exceptionnel lié aux liquidités générées par le programme de cessions d'environ 120 millions d'euros.

## 2. Situation financière du Groupe

### 2.1 Flux de trésorerie

Les flux de trésorerie sont les suivantes :

| (en millions d'euros)   | S1         | S2         | 2020-2021  | 2019-2020    |
|---|------------|------------|------------|--------------|
| Autofinancement   | 405        | 361        | 766        | 670          |
| Variation du BFR hors variation des actifs financiers des Services Avantages & Récompenses <sup>(1)</sup> | 41         | 129        | 171        | 55           |
| Paielement de loyers IFRS 16  | (123)      | (119)      | (242)      | (260)        |
| Investissements opérationnels nets  | (86)       | (125)      | (211)      | (393)        |
| <b>Liquidités générées par les opérations (LGO) <sup>(2)</sup></b>  | <b>237</b> | <b>246</b> | <b>483</b> | <b>72</b>    |
| Investissements financiers nets de cessions   | (10)       | (32)       | (42)       | (18)         |
| Programme de rachat d'actions   | (11)       | —          | (11)       | (39)         |
| Dividendes versés aux actionnaires de la société mère   | —          | —          | —          | (425)        |
| Autres variations (dont actifs financiers, acquisitions, change)  | (28)       | (12)       | (40)       | (245)        |
| <b>(Augmentation)/réduction de l'endettement net</b>  | <b>187</b> | <b>203</b> | <b>390</b> | <b>(655)</b> |

(1) Hors variation des actifs financiers en lien avec les Services Avantages & Récompenses de 45 millions d'euros durant l'exercice 2020-2021 contre - 93 millions d'euros durant l'exercice 2019-2020. Variation totale du besoin en fonds de roulement telle que publiée dans les comptes consolidés : durant l'exercice 2020-2021 : 216 millions d'euros = 171 millions d'euros + 45 millions d'euros, et durant l'exercice 2019-2020 : - 38 millions d'euros = 55 millions d'euros - 93 millions d'euros.

(2) Le Groupe ne considère pas que le nouveau traitement comptable introduit par IFRS 16 modifie la nature de ses contrats de location. Par conséquent, pour s'assurer que les mesures de performance du Groupe continuent de refléter au mieux ses performances opérationnelles, le Groupe considère les remboursements de dettes de location comme des éléments opérationnels ayant un impact sur les liquidités générées par les opérations qui intègrent tous les paiements de loyers (fixes ou variables). Dans un souci de cohérence, les dettes locatives ne sont pas incluses dans l'endettement net (mais traitées comme des éléments opérationnels).

Alors que les effets de la pandémie se sont progressivement estompés durant l'exercice 2020-2021, la trésorerie s'est améliorée. Les liquidités générées par les opérations ont ainsi affiché un montant de 483 millions d'euros, contre 72 millions d'euros pour l'exercice 2019-2020. Les flux de trésorerie opérationnelle se sont améliorés pour atteindre 766 millions d'euros contre 670 millions d'euros pour l'exercice 2019-2020. De même, l'ajustement lié à IFRS 16 de 242 millions d'euros est demeuré relativement stable comparé à l'exercice précédent qui affichait 260 millions d'euros. Le fonds de roulement s'est considérablement amélioré au cours de l'exercice. Cela s'explique par une gestion rigoureuse de la trésorerie, une reprise progressive de l'activité et une prolongation des aides gouvernementales.

Les investissements opérationnels nets, y compris les investissements clients, d'un montant de 211 millions d'euros, soit 1,2 % du chiffre d'affaires, ont été inférieurs aux niveaux de l'exercice précédent (393 millions d'euros, soit 2 % du chiffre d'affaires). Ce ratio a été impacté par plusieurs sorties d'actifs anticipées principalement sur deux contrats, pour un montant de 72 millions d'euros. En excluant ces sorties, le ratio investissements sur chiffre d'affaires aurait été de 1,6%.

Alors que la plupart des investissements opérationnels liés aux contrats de certains segments ont été reportés en raison de la pandémie, les investissements dans les systèmes d'information ont été maintenus et la digitalisation des Services Avantages & Récompenses s'est poursuivie avec des investissements représentant 9,2 % du chiffre d'affaires. Le ratio investissements / chiffre d'affaires du segment Entreprises & Administrations à 0,5% est bien inférieur au niveau habituel en raison du remboursement de certains investissements liées à des sorties de contrats en Sports & Loisirs. D'autre part, par rapport à l'exercice 2019-2020, le ratio investissements / Chiffre d'affaires en Santé reste plus ou moins stable à 0,7 % et celui du segment Éducation a augmenté de + 20 points de base pour atteindre 1,2 %. Les investissements ont repris à la fin du second semestre. Compte tenu de la diversité des segments et des zones géographiques du Groupe, et dans un environnement normal, ce taux devrait être d'environ 2,5 % du chiffre d'affaires.

Par conséquent, la cash conversion de 347 % est bien supérieure à l'objectif de 100 %. Cette performance est attribuable en partie au report de certains éléments non récurrents comme le décaissement des coûts de restructuration, aux délais de paiement octroyés par les gouvernements liés au Covid-19 et au remboursement des packages d'hospitalité des Jeux olympiques de Tokyo, dorénavant attendus en 2021-2022.

Après une pause dans les activités de fusion-acquisition depuis mars 2020 en raison de la pandémie, celles-ci ont repris durant l'exercice 2020-2021 avec des dépenses d'acquisition d'un montant de 62 millions d'euros, partiellement compensées par des cessions d'un montant de 20 millions d'euros.

L'absence de versement de dividendes sur les bénéfices de l'exercice 2019-2020 en raison de la pandémie de Covid-19 a impacté favorablement les flux de trésorerie.

En tenant compte des Autres variations, l'endettement net consolidé a baissé de 390 millions d'euros au cours de l'exercice pour atteindre 1 478 millions d'euros au 31 août 2021.

## 2.2 Acquisitions et cessions de la période

L'exercice 2020-2021 a été une année dynamique avec :

- Plusieurs acquisitions dans de nouveaux modèles de restauration, notamment celles de Fooditude au Royaume-Uni et de Foodee et Nourish en Amérique du Nord.
- La prise de participation majoritaire par les Services Avantages & Récompenses de Wedoogift, acteur digital native des titres cadeaux en France.
- La sortie de plusieurs pays.
- La cession de Rydoo, solution de mobilité et de gestion des frais professionnels.

Le coût des acquisitions net des cessions s'élève à 42 millions d'euros.

## 2.3 États financiers consolidés condensés au 31 Août 2021

| (en millions d'euros)         | AU 31 AOÛT 2021 | AU 31 AOÛT 2020 | (en millions d'euros)                    | AU 31 AOÛT 2021 | AU 31 AOÛT 2020 |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|--|-----------------|-----------------|
| Actif non courant             | 9 360           | 9 730           | Capitaux propres                         | 3 168           | 2 758           |
| Actif courant hors trésorerie | 5 031           | 4 493           | Participation ne donnant pas le contrôle | 7               | 15              |
| Fonds Réservés                |                 |                 | Passif non courant                       | 6 962           | 6 834           |
| Avantages & Récompenses       | 773             | 770             | Passif courant                           | 8 853           | 7 745           |
| Actifs financiers             |                 |                 |  |                 |                 |
| Avantages & Récompenses       | 289             | 333             |  |                 |                 |
| Trésorerie                    | 3 539           | 2 027           |  |                 |                 |
| <b>TOTAL ACTIF</b>            | <b>18 991</b>   | <b>17 353</b>   | <b>TOTAL PASSIF</b>                      | <b>18 991</b>   | <b>17 353</b>   |
|                               |                 |                 | <b>Endettement</b>                       | <b>6 072</b>    | <b>4 992</b>    |
|                               |                 |                 | <b>Endettement net</b>                   | <b>1 478</b>    | <b>1 868</b>    |
|                               |                 |                 | <b>Taux d'endettement net</b>            | <b>47 %</b>     | <b>67 %</b>     |
|                               |                 |                 | <b>Ratio d'endettement net/EBITDA</b>    | <b>1,7</b>      | <b>2,1</b>      |

L'augmentation des capitaux propres est due à plusieurs facteurs : les écarts de conversions monétaires dus principalement à la livre sterling et au réal brésilien, et la réévaluation des actifs financiers selon IFRS 9.

Au 31 août 2021, l'endettement net s'élevait à 1 478 millions d'euros, soit un taux d'endettement de 47 % et un ratio d'endettement net de 1,7, revenu dans la fourchette cible de 1 à 2.

Suite au remboursement et au refinancement de la dette USPP au cours de l'exercice 2019-2020, les liquidités ont été progressivement reconstituées au cours de l'exercice 2020-2021.

En avril 2021, Sodexo a levé 1,25 milliard de dollars américains, avec une obligation structurée en deux tranches : 500 millions de dollars arrivant à échéance en 2026 et 750 millions de dollars arrivant à échéance en 2031, à des taux respectifs de 1,6 % et de 2,7 %. Au moment de l'émission, la moitié des 750 millions USD ont été convertis d'obligations à taux fixes en taux variables au moyen de swaps. Le taux d'intérêt applicable à cette dette variable était de 1,3 % au 31 août 2021.

Par conséquent, à la fin de l'exercice, la dette brute du Groupe d'un montant de 6,1 milliards d'euros était libellée en dollars à hauteur de 23 %, avec une échéance moyenne de 5,2 ans, 95 % à taux fixes et 100 % sans covenants financiers.

À la fin de l'exercice 2020-2021, la trésorerie opérationnelle s'élevait à un total de 4 594 millions d'euros, dont 773 millions d'euros de fonds réservés et 289 millions d'euros d'actifs financiers des Services Avantages & Récompenses. La couverture actif-passif des Services Avantages & Récompenses est de 113 % contre 108 % au 31 août 2020 avec une trésorerie opérationnelle de 2 257 millions d'euros et des créances clients de 1 295 millions d'euros, contre un montant à rembourser de 3 133 millions d'euros pour les titres. Le reste du Groupe a également bénéficié d'une trésorerie opérationnelle conséquente de 2 337 millions d'euros.

À la fin de l'exercice, le total des lignes de crédit inutilisées de 1,8 milliard d'euros ne faisait objet d'aucun tirage.

Les liquidités totales à la fin de l'exercice s'élevaient à 6,4 milliards d'euros.

## 2.4 Événements postérieurs à la clôture

Sodexo a décidé de procéder au remboursement anticipé de la totalité de son obligation de 600 millions d'euros émise en juin 2014, avec un coupon annuel de 1,75 % et arrivant à échéance le 24 janvier 2022. Ce remboursement anticipé a eu lieu le 26 octobre 2021. Cela n'a entraîné aucune pénalité financière et a permis une réduction de la trésorerie sans rendement ainsi qu'une économie de trois mois d'intérêts.

L'opération pour combiner les services à la petite enfance avec ceux du groupe Grandir, annoncée en juillet 2021, a été confirmée. Elle devrait être finalisée durant le premier semestre 2021-2022.

## 2.5 Définitions des indicateurs alternatifs de performance

### Coût pondéré de la dette

Le coût pondéré de la dette est calculé en fin de période et correspond à la moyenne pondérée du taux de financement sur la dette financière (incluant les instruments dérivés et les bons de trésorerie) et les soldes de cash-pooling en fin de période.

### Liquidités générées par les opérations

Veillez-vous reporter à la section Situation financière du Groupe.

### Croissance hors effet de change

L'effet 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 des économies en situation d'hyperinflation où tous les chiffres sont convertis au dernier taux de clôture pour les deux périodes lorsque l'impact est important.

### Volume d'émission

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

### Endettement net

L'endettement net correspond aux emprunts du Groupe à la date du bilan diminués de la trésorerie opérationnelle.

### Croissance interne

La croissance interne correspond à l'augmentation du chiffre d'affaires d'une période donnée (la « période actuelle ») 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 prises de contrôle) ou des cessions d'activités comme suit :

- pour les acquisitions (ou prises de contrôle) d'activités au cours de la période actuelle, le chiffre d'affaires réalisé sur la période depuis la date d'acquisition est exclu du calcul de la croissance interne ;
- pour les acquisitions (ou prises de contrôle) d'activités au cours de l'exercice précédent, le chiffre d'affaires réalisé sur la période actuelle allant jusqu'au 1<sup>er</sup> anniversaire de l'acquisition est exclu ;
- pour les cessions (ou pertes de contrôle) d'activités au cours de l'exercice précédent, le chiffre d'affaires réalisé sur la période comparative de l'exercice précédent jusqu'à la date de cession est exclu ;
- pour les cessions (ou pertes de contrôle) d'activités au cours de l'exercice actuel, le chiffre d'affaires réalisé 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 est exclu.

### **Résultat net ajusté**

Le résultat net ajusté présente un résultat net excluant les éléments significatifs inhabituels et/ou peu fréquents de l'exercice. Il correspond par conséquent au résultat net revenant au Groupe, exclusion faite des autres produits et charges opérationnels ainsi que des éléments non récurrents significatifs inclus dans les charges financières nettes et dans l'impôt sur les résultats, le cas échéant.

### **Résultat net ajusté par action**

Le résultat net ajusté par action correspond au résultat net ajusté divisé par le nombre moyen d'actions.

### **Marge d'exploitation**

La marge d'exploitation correspond au résultat d'exploitation divisé par le chiffre d'affaires.

### **Marge d'exploitation à taux constant**

La marge d'exploitation à taux constant correspond au résultat d'exploitation divisé par le chiffre d'affaires. Elle est calculée en convertissant les chiffres de l'exercice 2020-2021 aux taux de l'exercice 2019-2020, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation.

---

# COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2020-2021 CLOS AU 31 AOUT 2021

---

## 1 Compte de résultat consolidé

| (en millions d'euros)   | 2020-2021       | 2019-2020       |
|---|-----------------|-----------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>   | <b>17 428</b>   | <b>19 321</b>   |
| <b>Coût des ventes</b>  | <b>(15 006)</b> | <b>(16 842)</b> |
| <b>Marge brute</b>  | <b>2 422</b>    | <b>2 479</b>    |
| Charges administratives et commerciales   | (1 849)         | (1 914)         |
| Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe | 4               | 4               |
| <b>Résultat d'exploitation</b>  | <b>578</b>      | <b>569</b>      |
| Autres produits opérationnels   | 56              | 7               |
| Autres charges opérationnelles  | (295)           | (510)           |
| <b>Résultat opérationnel</b>  | <b>339</b>      | <b>65</b>       |
| Produits financiers   | 18              | 30              |
| Charges financières   | (124)           | (321)           |
| Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence                                       | 4               | 5               |
| <b>Résultat avant impôt</b>   | <b>237</b>      | <b>(221)</b>    |
| Impôt sur les résultats   | (101)           | (98)            |
| <b>Résultat net</b>   | <b>137</b>      | <b>(319)</b>    |
| Dont :  |                 |                 |
| Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle   | (2)             | (4)             |
| <b>PART REVENANT AU GROUPE</b>  | <b>139</b>      | <b>(315)</b>    |
| <b>Résultat net part du Groupe par action</b> (en euros)  | <b>0,95</b>     | <b>(2,16)</b>   |
| <b>Résultat net part du Groupe dilué par action</b> (en euros)  | <b>0,94</b>     | <b>(2,16)</b>   |

## 2 État du résultat global consolidé

| (en millions d'euros)  | 2020-2021  | 2019-2020      |
|--|------------|----------------|
| <b>RÉSULTAT NET</b>  | <b>137</b> | <b>(319)</b>   |
| <b>Autres éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat</b>                        | <b>121</b> | <b>(500)</b>   |
| Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture   | —          | —              |
| Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture transférée en résultat                        | —          | —              |
| Écarts de conversion   | 117        | (502)          |
| Écarts de conversion transférés en résultat  | 1          | —              |
| Impôts sur les autres éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat                | —          | —              |
| Part des autres éléments du résultat global dans les entreprises mises en équivalence, nets d'impôts             | 3          | 2              |
| <b>Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>                 | <b>110</b> | <b>(344)</b>   |
| Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies   | 14         | 30             |
| Variation de la juste valeur des actifs financiers réévalués par le biais des autres éléments du résultat global | 98         | (383)          |
| Impôts sur les autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat         | (2)        | 9              |
| <b>TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL APRÈS IMPÔTS</b>   | <b>231</b> | <b>(844)</b>   |
| <b>RÉSULTAT GLOBAL</b>   | <b>368</b> | <b>(1 163)</b> |
| Dont :   |            |                |
| Part revenant au Groupe  | 369        | (1 159)        |
| Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle  | (1)        | (4)            |

## 3 État consolidé de la situation financière

### Actif

| (en millions d'euros)  | AU 31 AOÛT 2021 | AU 31 AOÛT 2020 |
|--|-----------------|-----------------|
| Écarts d'acquisition   | 5 811           | 5 764           |
| Autres immobilisations incorporelles   | 631             | 673             |
| Immobilisations corporelles  | 461             | 566             |
| Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location                             | 903             | 1 321           |
| Investissements clients  | 560             | 575             |
| Participations dans les entreprises mises en équivalence                           | 63              | 60              |
| Actifs financiers non courants   | 734             | 612             |
| Autres actifs non courants   | 31              | 22              |
| Impôts différés actifs   | 165             | 137             |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>   | <b>9 360</b>    | <b>9 730</b>    |
| Actifs financiers courants   | 55              | 51              |
| Stocks   | 256             | 259             |
| Créances d'impôt sur les résultats   | 158             | 113             |
| Clients et autres créances   | 4 271           | 4 070           |
| Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses | 1 062           | 1 103           |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie  | 3 539           | 2 027           |
| Actifs détenus en vue de la vente  | 290             | —               |
| <b>ACTIFS COURANTS</b>   | <b>9 632</b>    | <b>7 623</b>    |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>  | <b>18 991</b>   | <b>17 353</b>   |

## Passif et capitaux propres

| (en millions d'euros)                              | AU 31 AOÛT 2021 | AU 31 AOÛT 2020 |
|--|-----------------|-----------------|
| Capital  | 590             | 590             |
| Primes d'émission                                  | 248             | 248             |
| Réserves et résultats non distribués               | 2 330           | 1 920           |
| <b>CAPITAUX PROPRES – PART DU GROUPE</b>           | <b>3 168</b>    | <b>2 758</b>    |
| <b>PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE</b>   | <b>7</b>        | <b>15</b>       |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                            | <b>3 175</b>    | <b>2 773</b>    |
| Emprunts et dettes financières non courants        | 5 453           | 4 988           |
| Dettes locatives non courantes                     | 763             | 1 126           |
| Avantages au personnel                             | 357             | 344             |
| Autres passifs non courants                        | 181             | 196             |
| Provisions non courantes                           | 106             | 84              |
| Impôts différés passifs                            | 101             | 97              |
| <b>PASSIFS NON COURANTS</b>                        | <b>6 962</b>    | <b>6 834</b>    |
| Découverts bancaires                               | 7               | 6               |
| Emprunts et dettes financières courants            | 635             | 27              |
| Dettes locatives courantes                         | 176             | 231             |
| Dettes d'impôt sur les résultats                   | 188             | 174             |
| Provisions courantes                               | 148             | 171             |
| Fournisseurs et autres dettes                      | 4 429           | 4 020           |
| Chèques et Cartes de Services à rembourser         | 3 133           | 3 117           |
| Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente | 138             | —               |
| <b>PASSIFS COURANTS</b>                            | <b>8 853</b>    | <b>7 745</b>    |
| <b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>     | <b>18 991</b>   | <b>17 353</b>   |

## 4 Tableau de flux de trésorerie consolidé

| (en millions d'euros)   | 2020-2021    | 2019-2020    |
|---|--------------|--------------|
| <b>Résultat opérationnel</b>  | <b>339</b>   | <b>65</b>    |
| Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles, incorporelles et des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location <sup>(1)</sup> | 601          | 896          |
| Provisions  | (1)          | 122          |
| Plus ou moins-values de cessions et de dilutions  | 27           | 24           |
| Autres charges et produits sans incidence sur la trésorerie   | 20           | 35           |
| Produits des participations dans les entreprises mises en équivalence   | 9            | 4            |
| Intérêts payés nets <sup>(2)</sup>  | (63)         | (247)        |
| Intérêts payés relatifs aux dettes locatives  | (20)         | (25)         |
| Impôts payés  | (145)        | (202)        |
| <b>Autofinancement</b>  | <b>766</b>   | <b>670</b>   |
| Variation des stocks  | —            | 21           |
| Variation des clients et autres créances  | (263)        | 317          |
| Variation des fournisseurs et autres dettes   | 449          | (625)        |
| Variation des Chèques et Cartes de Services à rembourser  | (16)         | 343          |
| Variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses  | 45           | (93)         |
| <b>Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</b>   | <b>216</b>   | <b>(38)</b>  |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>   | <b>982</b>   | <b>632</b>   |
| Acquisitions d'immobilisations  | (296)        | (398)        |
| Cessions d'immobilisations  | 72           | 17           |
| Variation des investissements clients   | 13           | (12)         |
| Variation des actifs financiers et participations mises en équivalence  | (19)         | (20)         |
| Regroupements d'entreprises   | (62)         | (20)         |
| Cessions d'activités  | (11)         | 3            |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>  | <b>(303)</b> | <b>(430)</b> |
| Dividendes versés aux actionnaires de Sodexo S.A.   | —            | (425)        |
| Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle   | (14)         | (10)         |
| Achats d'actions propres  | (11)         | (39)         |
| Variation des participations ne donnant pas le contrôle   | (14)         | (22)         |
| Émissions d'emprunts et dettes financières  | 1 075        | 3 265        |
| Remboursements d'emprunts et dettes financières   | (5)          | (2 310)      |
| Remboursements des dettes locatives   | (242)        | (260)        |
| <b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>  | <b>789</b>   | <b>198</b>   |
| <b>INCIDENCE DES DIFFÉRENCES DE CHANGE ET AUTRES</b>  | <b>44</b>    | <b>(123)</b> |
| <b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>  | <b>1 511</b> | <b>275</b>   |
| <b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>   | <b>2 021</b> | <b>1 746</b> |
| <b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>  | <b>3 532</b> | <b>2 021</b> |

(1) Dont dépréciations sur actifs corporels, incorporels et écarts d'acquisition de 222 millions d'euros comptabilisés sur l'exercice 2019-2020.

(2) Sur l'exercice 2019-2020, inclus les indemnités versées au titre du remboursement anticipé des emprunts USPP pour 150 millions d'euros.

## 5 Variation des capitaux propres consolidés

| (en millions d'euros)  | NOMBRE D'ACTIONN   | CAPITAL    | PRIMES<br>D'ÉMISSION | RÉSERVES ET<br>RÉSULTAT | ÉCARTS DE<br>CONVERSION | TOTAL DES CAPITAUX PROPRES |   |              |
|--|--------------------|------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|---|--------------|
|  |                    |            |                      |                         |                         | PART DU GROUPE             | PART DES<br>PARTICIPATIONS NE<br>DONNANT PAS LE<br>CONTRÔLE | TOTAL        |
| <b>Capitaux propres au 31 août 2020</b>                              | <b>147 454 887</b> | <b>590</b> | <b>248</b>           | <b>3 162</b>            | <b>(1 242)</b>          | <b>2 758</b>               | <b>15</b>   | <b>2 773</b> |
| Résultat net   |                    |            |                      | 139                     | —                       | 139                        | (2)   | 137          |
| Autres éléments du résultat global<br>(nets d'impôts)                |                    |            |                      | 113                     | 117                     | 230                        | 1   | 231          |
| <b>Résultat global</b>   |                    |            |                      | <b>252</b>              | <b>117</b>              | <b>369</b>                 | <b>(1)</b>  | <b>368</b>   |
| Dividendes versés  |                    |            |                      | —                       | —                       | —                          | (9)   | (9)          |
| Actions propres  |                    |            |                      | (11)                    | —                       | (11)                       | —   | (11)         |
| Paiements fondés sur les actions<br>(nets d'impôts)                  |                    |            |                      | 32                      | —                       | 32                         | —   | 32           |
| Variation de pourcentage d'intérêt<br>sans perte ou gain de contrôle |                    |            |                      | (1)                     | —                       | (1)                        | 2   | 1            |
| Autres variations  |                    |            |                      | 21                      | —                       | 21                         | —   | 21           |
| <b>CAPITAUX PROPRES AU 31 AOÛT 2021</b>                              | <b>147 454 887</b> | <b>590</b> | <b>248</b>           | <b>3 455</b>            | <b>(1 125)</b>          | <b>3 168</b>               | <b>7</b>  | <b>3 175</b> |

| (en millions d'euros)  | NOMBRE D'ACTIONN   | CAPITAL    | PRIMES<br>D'ÉMISSION | RÉSERVES<br>ET RÉSULTAT | ÉCARTS DE<br>CONVERSION | TOTAL DES CAPITAUX PROPRES |   |                |
|--|--------------------|------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|---|----------------|
|  |                    |            |                      |                         |                         | PART DU GROUPE             | PART DES<br>PARTICIPATIONS NE<br>DONNANT PAS LE<br>CONTRÔLE | TOTAL          |
| <b>Capitaux propres au 31 août 2019</b>                              | <b>147 454 887</b> | <b>590</b> | <b>248</b>           | <b>4 358</b>            | <b>(740)</b>            | <b>4 456</b>               | <b>42</b>   | <b>4 498</b>   |
| Ajustements liés à la première<br>application d'IFRIC 23             |                    |            |                      | (96)                    | —                       | (96)                       | —   | (96)           |
| <b>Capitaux propres<br/>au 1<sup>er</sup> septembre 2019</b>         | <b>147 454 887</b> | <b>590</b> | <b>248</b>           | <b>4 262</b>            | <b>(740)</b>            | <b>4 360</b>               | <b>42</b>   | <b>4 402</b>   |
| Résultat net   |                    |            |                      | (315)                   | —                       | (315)                      | (4)   | (319)          |
| Autres éléments du résultat global<br>(nets d'impôts)                |                    |            |                      | (342)                   | (502)                   | (844)                      | —   | (844)          |
| <b>Résultat global</b>   |                    |            |                      | <b>(657)</b>            | <b>(502)</b>            | <b>(1 159)</b>             | <b>(4)</b>  | <b>(1 163)</b> |
| Dividendes versés  |                    |            |                      | (425)                   | —                       | (425)                      | (19)  | (444)          |
| Actions propres  |                    |            |                      | (40)                    | —                       | (40)                       | —   | (40)           |
| Paiements fondés sur les actions<br>(nets d'impôts)                  |                    |            |                      | 38                      | —                       | 38                         | —   | 38             |
| Variation de pourcentage d'intérêt<br>sans perte ou gain de contrôle |                    |            |                      | (14)                    | —                       | (14)                       | (4)   | (18)           |
| Autres variations  |                    |            |                      | (2)                     | —                       | (2)                        | —   | (2)            |
| <b>CAPITAUX PROPRES AU 31 AOÛT 2020</b>                              | <b>147 454 887</b> | <b>590</b> | <b>248</b>           | <b>3 162</b>            | <b>(1 242)</b>          | <b>2 758</b>               | <b>15</b>   | <b>2 773</b>   |

## 6 Ratios financiers

|  |   | 2020-2021 | 2019-2020  |
|--|---|-----------|------------|
| Taux d'endettement net                     | Dettes financières (1) – trésorerie opérationnelle (2)                            |           |            |
|  | Capitaux propres et intérêts minoritaires   | 46,6 %    | 67,4 %     |
| Ratio d'endettement net *                  | Dettes financières (1) – trésorerie opérationnelle (2)                            |           |            |
|  | EBITDA ajusté (Résultat d'exploitation avant dépréciations et amortissements) (3) | 1,7       | 2,1        |
| Capacité de remboursement des emprunts     | Dettes financières  |           |            |
|  | Autofinancement   | 8 années  | 7,5 années |
| Indépendance financière                    | Dettes financières non courantes  |           |            |
|  | Capitaux propres et intérêts minoritaires   | 171,7 %   | 179,4 %    |
| Rendement des capitaux propres             | Part du Groupe dans le résultat net   |           |            |
|  | Part du Groupe dans les capitaux propres hors résultat                            | 4,6 %     | - 10,3 %   |
| ROCE (Rentabilité des capitaux employés) * | Résultat d'exploitation après impôt (4)   |           |            |
|  | Capitaux employés moyens (5)  | 9,9 %     | 8,6 %      |
| Couverture des charges d'intérêts          | Résultat opérationnel   |           |            |
|  | Coût de l'endettement net   | 4,1       | 0,6        |

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

|   |  | EXERCICE 2020-2021 | EXERCICE 2019-2020 |
|---|--|--------------------|--------------------|
| (1) Dettes financières <sup>(1)</sup>       | Emprunts et dettes financières non courants  | 5 453              | 4 988              |
|   | + Emprunts et dettes financières courants  | 635                | 27                 |
|   | - Instruments financiers dérivés à l'actif   | (17)               | (22)               |
|   | <b>DETTES FINANCIÈRES</b>  | <b>6 072</b>       | <b>4 992</b>       |
| (2) Trésorerie opérationnelle               | Trésorerie et équivalents de trésorerie  | 3 539              | 2 027              |
|   | + Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses                                   | 1 062              | 1 103              |
|   | - Découverts bancaires   | (7)                | (6)                |
|   | <b>TRÉSORERIE OPÉRATIONNELLE</b>   | <b>4 594</b>       | <b>3 124</b>       |
| (3) EBITDA ajusté                           | Résultat d'exploitation  | 578                | 569                |
|   | + Dépréciations et amortissements  | 537                | 622                |
|   | - Loyers payés   | (260)              | (285)              |
|   | <b>EBITDA AJUSTÉ (RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT DÉPRÉCIATIONS ET AMORTISSEMENTS)</b>                                   | <b>854</b>         | <b>905</b>         |
| (4) Résultat d'exploitation après impôt     | Résultat d'exploitation  | 578                | 569                |
|   | Taux effectif d'impôt ajusté <sup>(4)</sup>  | 28,3 %             | 30,8 %             |
|   | <b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS IMPÔT</b>   | <b>414</b>         | <b>392</b>         |
| (5) Capitaux employés moyens <sup>(2)</sup> | Immobilisations corporelles  | 513                | 625                |
|   | + Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location   | 1 112              | 1 406              |
|   | + Dettes locatives   | (1 148)            | (1 424)            |
|   | + Écarts d'acquisition   | 5 787              | 5 961              |
|   | + Autres immobilisations incorporelles   | 652                | 737                |
|   | + Investissements clients  | 568                | 600                |
|   | + Besoin en fonds de roulement hors actifs financiers et fonds réservés de l'activité Services Avantages & Récompenses | (3 391)            | (3 343)            |
|   | <b>± Impact des activités détenues en vue de la vente <sup>(3)</sup></b>   | <b>78</b>          | <b>—</b>           |
| <b>CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS</b>             | <b>4 172</b>   | <b>4 563</b>       |                    |

- (1) Le Groupe considère que le traitement comptable introduit par IFRS 16 ne modifie pas la nature opérationnelle de ses contrats de location. En conséquence, pour que les indicateurs de performance du Groupe continuent de refléter au mieux sa performance opérationnelle, le Groupe considère les remboursements des dettes locatives comme des éléments opérationnels impactant les liquidités générées par les opérations, qui intègrent ainsi l'ensemble des paiements locatifs indépendamment de leur nature fixe ou variable. Corrélativement, les dettes locatives sont exclues des dettes financières.
- (2) Moyenne des capitaux employés du début et de fin de période.
- (3) Réintégration des capitaux employés de l'activité services à la petite enfance reclassés en actifs et passifs destinés à la vente au 31 août 2021.
- (4) Le calcul du taux effectif d'impôt ajusté se présente comme suit :

| (en millions d'euros)                               | AU 31 AOÛT 2021   |                   |               | AU 31 AOÛT 2020   |                   |                 |
|---|---|-------------------|---------------|---|-------------------|-----------------|
|   | RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS QUOTE-<br>PART DANS LES RÉSULTATS DES<br>ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE | CHARGE<br>D'IMPÔT | TAUX          | RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS QUOTE-<br>PART DANS LES RÉSULTATS DES<br>ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE | CHARGE<br>D'IMPÔT | TAUX            |
| <b>APPARENT</b>                                     | <b>229</b>  | <b>(101)</b>      | <b>43,9 %</b> | <b>(230)</b>  | <b>(98)</b>       | <b>- 42,6 %</b> |
| <i>Ajustements :</i>                                |   |                   |               |   |                   |                 |
| Coûts de restructuration                            | 153   | (39)              |               | 191   | (44)              |                 |
| Pertes de valeur                                    | 60  | (15)              |               | 273   | (57)              |                 |
| Remboursement anticipé USPP                         | —   | —                 |               | 150   | (42)              |                 |
| Non-reconnaissance d'impôts différés non récurrents | —   | 31                |               | —   | 122               |                 |
| Autres  | 25  | (8)               |               | 38  | (11)              |                 |
| <b>AJUSTÉ</b>                                       | <b>467</b>  | <b>(132)</b>      | <b>28,3 %</b> | <b>422</b>  | <b>(131)</b>      | <b>30,8 %</b>   |