

**ingenico**  
**GROUP**

Assemblée  
générale des  
actionnaires

10 MAI 2017

# Avertissement

Le présent document contient des déclarations de nature prospective, dont celles portant notamment sur les perspectives futures, le développement et les stratégies commerciales d'Ingenico Group. Ces déclarations prospectives sont sujettes à des risques et des incertitudes et ne constituent en aucun cas une garantie de performance future. Les résultats effectifs en matière de situation financière, de résultat ou d'évolution du secteur d'activité d'Ingenico Group peuvent s'écarter sensiblement de ceux attendus ou prévus dans les déclarations prospectives. En outre, même si les résultats effectifs sont conformes à ces déclarations prospectives, ils ne préjugent pas des résultats futurs. Ingenico Group ne s'engage donc d'aucune façon à examiner ou à confirmer les prévisions ou les estimations d'analystes financiers ni à publier une révision de ces déclarations prospectives en raison d'événements ou d'autres circonstances pouvant survenir postérieurement à la date de publication du présent document. Par ailleurs, certains des risques analysés dans la partie « Facteurs de risque » du Document de référence 2016 d'Ingenico Group ayant reçu le visa n° D.17-0248 de l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») en date du 29 mars 2017 pourraient, s'ils se concrétisaient, avoir une incidence sur les déclarations prospectives que contient le présent document. Les principaux éléments financiers 2016 sont commentés sur une base ajustée, c'est-à-dire avant impact des écritures d'allocation du prix d'acquisition ("PPA").

# Ordre du Jour

**Faits marquants 2016**

**Philippe Lazare**

**Résultats annuels 2016**

**Nathalie Lomon**

**Stratégie & Perspectives**

**Philippe Lazare**

**Rapports des CAC**

**Frédéric Quelin**

**Gouvernance**

**Xavier Moreno**

**Questions / Réponses**

**Vote des résolutions**

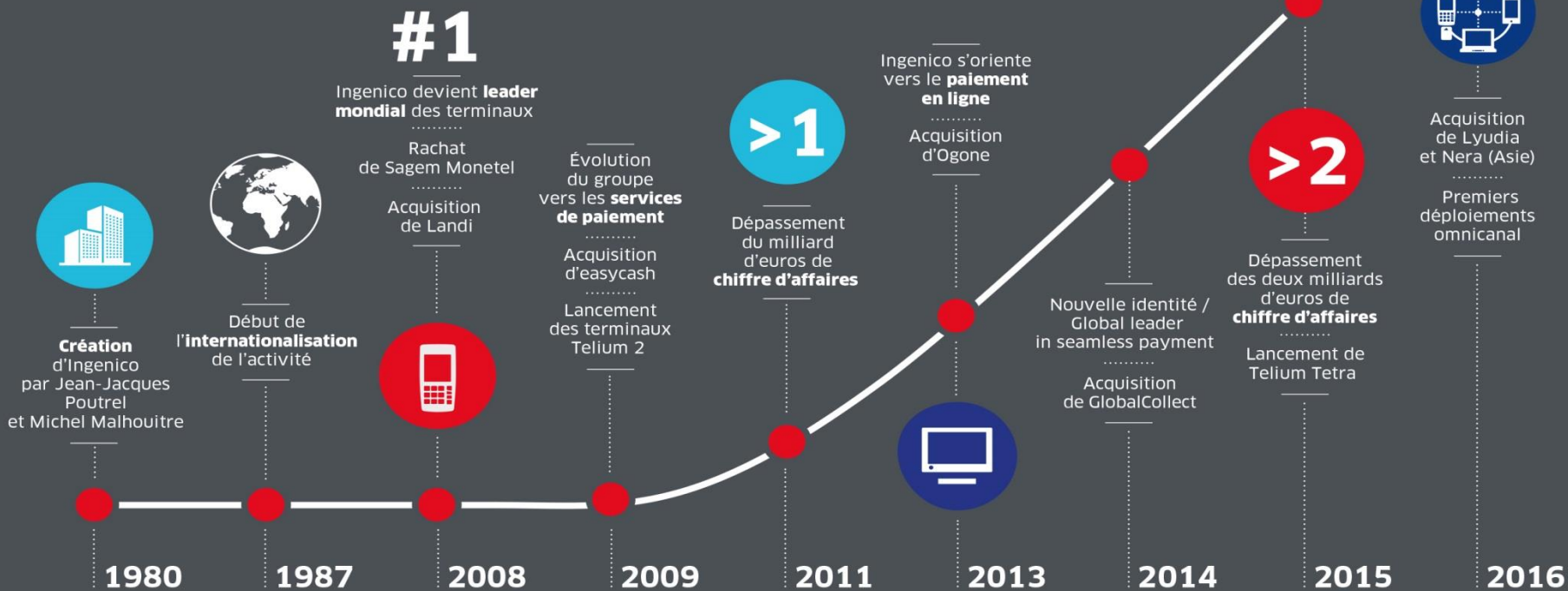
**Pascale Abdelli**



Introduction  
Faits  
marquants  
2016

**Philippe Lazare,**  
**Président-directeur général**

# 37 ans d'histoire



# Evènements clés 2016

- Accélération de la croissance de ePayments tout au long de l'année
  - Croissance à 2 chiffres
  - Succès commerciaux auprès de grandes enseignes internationales
  - Développement de fonctionnalités de pointe
  - Excellente performance et fiabilité des plateformes
- Développement de l'offre omnicanal
  - 27 contrats signés en 2016 représentant 1 milliard de transactions par an
  - Présence sur 5 pays Européens
  - Déploiement de l'offre auprès de grands clients (Carrefour, Spie)
- Performance soutenue en Europe et en Asie
  - Europe / Afrique : Forte présence et proximité avec les clients, cycle de remplacement tiré par les réglementations, développement dans les zones émergentes et dans les services
  - Asie : forte croissance en Chine et performance soutenue dans les autres pays

# Performance 2016 par division / un modèle multi-local sur tous les canaux

**Croissance organique**  
**2016 : +8%**

## Amérique du Nord (-13%\*)

- Performance impactée par l'assouplissement des règles EMV aux Etats-Unis

12%

## Europe & Afrique (+14%\*)

- Expansion dans les pays émergents
- Développement des activités de services

37%

## APAC & MO (+25%\*)

- Forte croissance en Chine
- Bonnes performances des autres pays qui représentent désormais près de la moitié du CA de la région

23%

## Amérique Latine (-20%\*)

- Zone impactée par la situation macro-économique défavorable au Brésil
- Forte croissance au Mexique (1ères livraisons de terminaux Telium Tetra)

7%

## ePayments (+11%\*)

- 69 milliards d'euros de transactions traitées en 2016
- Forte dynamique commerciale s'appuyant sur la qualité des plateformes et du succès auprès de grands acteurs (Alipay)

21%

 : part du chiffre d'affaires réalisée dans la zone

# Chiffres clés 2016

Chiffre d'affaires

**€2 312M**

+5% publié / +8% organique

EBITDA

**€476M**

Marge : 20,6%

Free Cash Flow

**€248M**

Conversion\* : 52%

Résultat net part du Groupe

**€244M**

+6%

Dividende

**1,50€**

+15%



# Une performance opérationnelle solide en 2016

Terminaux

Base installée  
c. 30M d'unités

Paiement en magasin

~ 4Mds de transactions

Paiement sur internet

69 milliards d'euros  
de transactions  
traitées

~664 millions de  
transactions facturées



# Résultats annuels 2016

**Nathalie Lomon**  
**EVP Finance, Legal et Gouvernance**

# Fondamentaux solides / croissance organique de 8%

<i>en €M</i>	Terminaux	Services de paiement	Total
Chiffre d'affaires	1 584	728	2 312
<i>Croissance publiée</i>	+3%	+9%	+5%
<i>Croissance organique*</i>	+7%	+11%	+8%
Marge brute ajustée	733	255	987
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	46,3%	35,0%	42,7%

Des marges élevées malgré un mix géographique défavorable et des investissements dans les plateformes de ePayments

# Fondamentaux solides / des charges opérationnelles maîtrisées tout en investissant pour le futur

<i>en €M</i>	<b>2016</b>	2015	2014 pro forma
<b>Charges commerciales et marketing</b>	<b>175</b>	168	145
<b>Frais de Recherche &amp; Développement</b>	<b>177</b>	155	115
<b>Frais généraux et administratifs</b>	<b>232</b>	212	186
<b>Total charges opérationnelles</b>	<b>584</b>	536	446
<b><i>en % du chiffre d'affaires</i></b>	<b>25,3%</b>	24,4%	24,2%

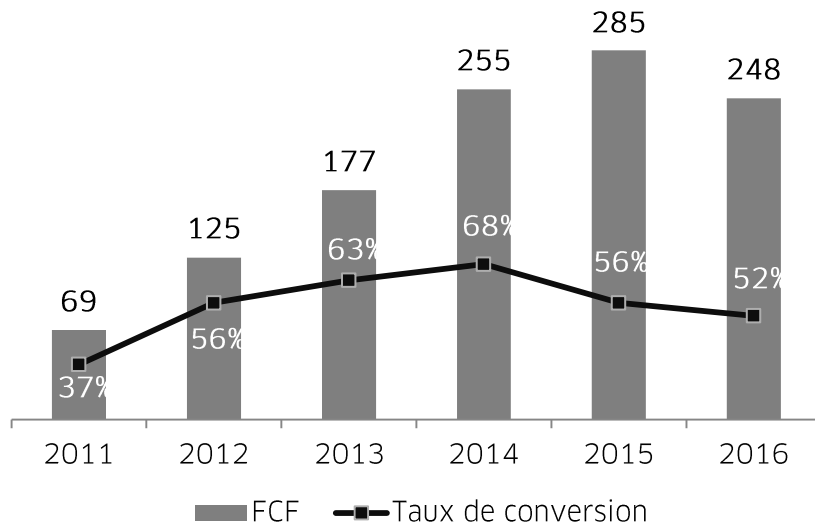
Accroissement des dépenses pour les plateformes ePayments et le lancement de Telium Tetra

## Résultat net Groupe/ en progression de 6%

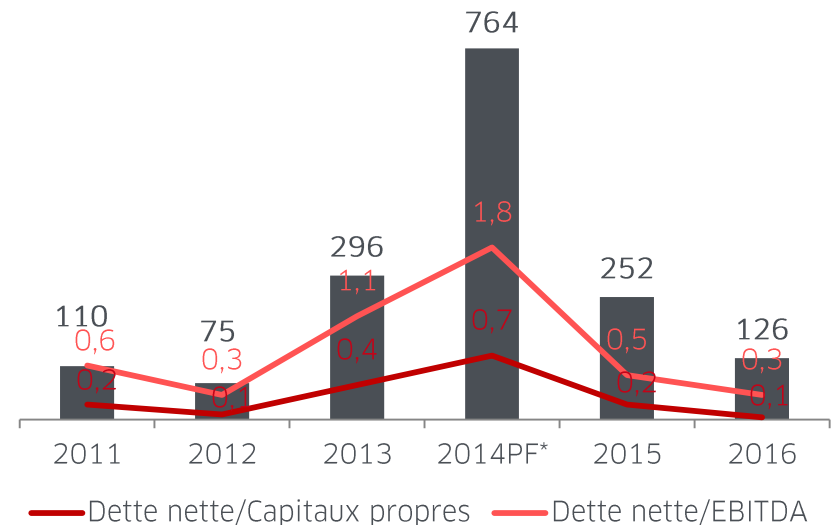
<i>en €M</i>	2016	2015
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>403</b>	437
Amortissement des goodwill alloués	(42)	(48)
Autres produits et charges	(5)	(8)
Résultat financier & quote part du résultat des sociétés mises en équivalence	(8)	(21)
Résultat avant impôts	348	359
Impôts	(97)	(125)
Taux d'impôt	27,9%	34,5%
Résultat net	251	235
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>244</b>	230

# Structure financière / solide

Forte génération de trésorerie malgré des investissements en accélération



Désendettement rapide permettant de capturer les opportunités de croissance



\* Incluant la contribution de GlobalCollect sur l'année entière

# Les moyens de la croissance

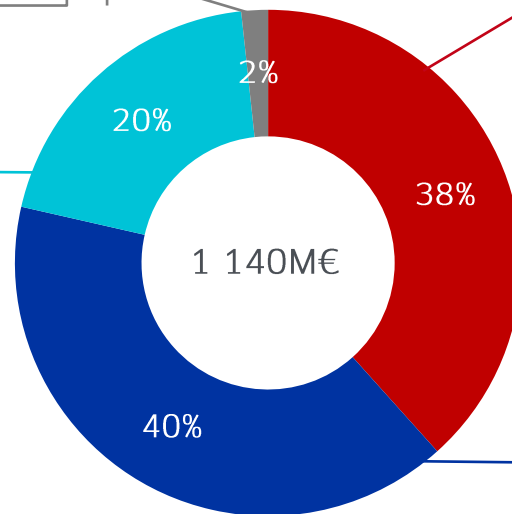
## Structure de la dette brute au 31 décembre 2016

Dette bancaire (yc découverts)

Montant: 19M€

Billets de trésorerie

Montant: 225M€



Océane/ €500M, coupon 0%

Maturité: 26 juin 2022

Montant: 437M€

Prime de conversion: 55%

Obligation / €450M, coupon 2,5%

Maturité: 20 mai 2021

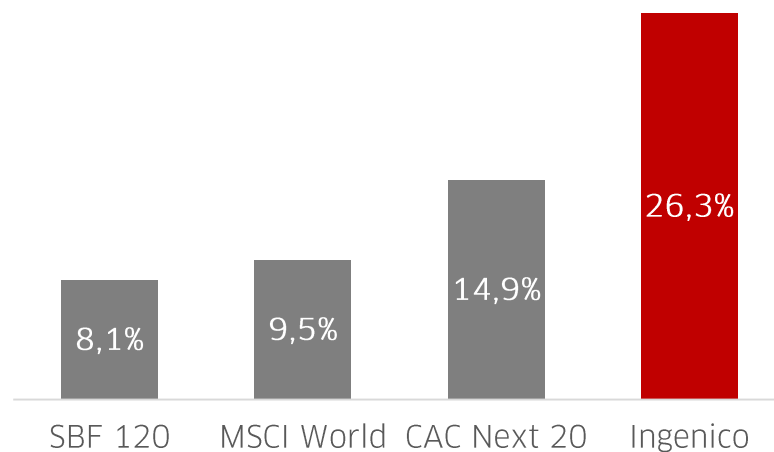
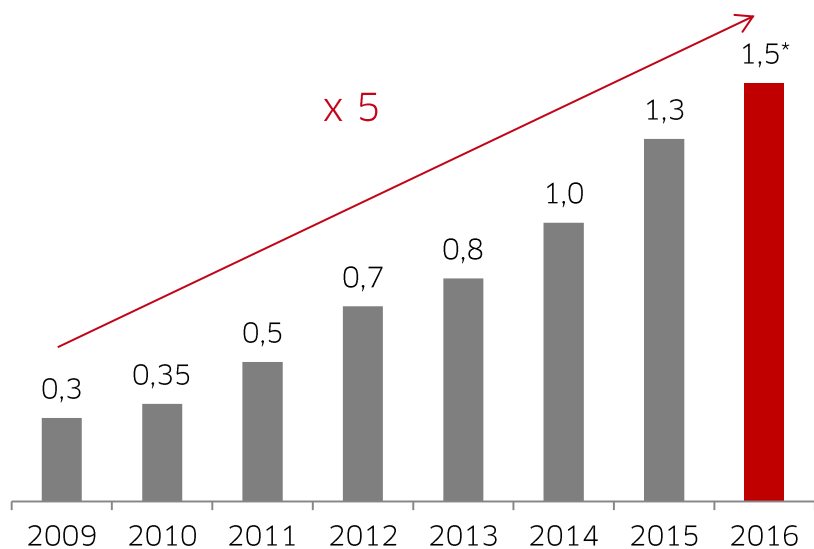
Montant: 459M€

- Structure de financement solide et désintermédiée
- Liquidité importante (~ 1,8Md€)

# Ingenico Group / rendement pour nos actionnaires

**Dividende de 1,50 € en 2016**  
en hausse de +15%

**Rendement annualisé de 26%**  
depuis le 31 décembre 2009



\* Dividende soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale de ce jour

Rendement annualisé calculé au 31 décembre 2016 pour un actionnaire d'Ingenico Group ayant investi en décembre 2009 et réinvesti en actions les dividendes perçus (source : FactSet)





# Stratégie & Perspectives

**Philippe Lazare,  
Président-directeur général**

# **Priorités 2017** / une nouvelle organisation opérationnelle centrée sur les clients

- Adapter l'organisation du Groupe à ses axes stratégiques
- Adresser les besoins spécifiques du Retail (distribution en ligne et en magasin) et des Banques et Acquéreurs
- Soutenir notre position de leader mondial de l'acceptation omnicanal
- Organisation en place depuis avril 2017

# Priorités 2017 / une nouvelle organisation opérationnelle centrée sur les clients

## Banques & Acquéreurs

Permettre aux Banques et Acquéreurs de se différencier au travers de services innovants et à valeur ajoutée tout en améliorant leur efficacité opérationnelle

## Retail

Accompagner les retailers dans la digitalisation des modes de consommation et maintenir leur leadership dans le paiement omnicanal



## Optimiser notre modèle opérationnel

- Meilleure efficacité industrielle (R&D)
- Partage de compétences entre les plateformes
- Optimisation opérationnelle par effet d'échelle

# Banques & Acquéreurs / présentation 2016

## ● Une expertise forte

**37**  
ans dans  
le  
paiement

**c.30m**  
de terminaux  
déployés dans  
le monde

**11m**  
de terminaux  
produits en 2016

**€1.3Md**  
Chiffre  
d'affaires  
2016

**13%** du  
chiffre d'affaires  
réalisé dans les  
services

## ● Un réseau global

**>1,000**  
acquéreurs

**141**  
pays pour les  
terminaux

**131**  
pays pour les  
services

## ● Un savoir-faire technologique et innovant

**>2,000**  
applications de  
paiements

**10% du chiffre d'affaires**  
Investis tous les ans  
en R&D

## ● Aider les Banques et Acquéreurs à :

- Réduire les coûts de gestion des paiements
- Réduire la complexité des paiements
- Différencier leur offre auprès des commerçants

## ● Une palette d'actifs étendue

- Gamme de terminaux Ingenico et Landi
- Solutions pour terminaux à valeur ajoutée
- De la conception au service après-vente

## ● Leviers de croissance

- Lutte contre le paiement en espèces : terminaux à mémoire fiscale, démonétisation
- Croissance de la sécurité : migration EMV, mise à jour PCI
- Augmentation du taux de pénétration des terminaux dans tous les marchés

# Retail / présentation 2016

## ● Une expertise forte

**€69Mds**  
Valeur des transactions en ligne en 2016

**664m**  
Transactions sur internet facturées en 2016\*

**€167Mds**  
Valeur des transactions en magasin en 2016

**4Mds**  
Transactions gérées en magasin en 2016

**€1Md**  
Chiffre d'affaires 2016

**48%**  
du chiffre d'affaires réalisé en ligne

## ● Un réseau global

**>100k**  
marchands

**170+**  
pays pour les solutions en ligne

**12**  
pays pour les solutions en magasin

## ● Un savoir-faire technologique et innovant

**99,992**  
Disponibilité des plateformes

**>150**  
devises

**>150**  
moyens de paiements

## ● Aider les retailers à :

- Suivre les consommateurs au travers des différents canaux de vente
- Accroître les ventes transfrontalières
- Augmenter les taux de conversion
- Apporter des expériences consommateur fluides

## ● Une palette d'actifs étendue

- Plateformes de paiements en magasin et sur internet
- Solutions de services de bout à bout
- Solutions omnicanal de pointe
- Terminaux dédiés aux attentes de nos clients

## ● Leviers de croissance

- Convergence en ligne / en magasin
- Croissance du eCommerce
- Transactions transfrontalières
- Demandes croissantes sur l'omnicanal

\*vs 552 million de transactions facturées en 2015

# 1<sup>er</sup> trimestre 2017 / croissance organique de 5%

## ePayments (+12%\*)

ingenico  
ePayments

### Retail :

- Stabilité des plateformes
- Amélioration significative de la satisfaction clients
- Croissance des volumes collectés
- Nouvelles fonctionnalités

## Amérique du Nord (-33%\*)

- Base de comparaison défavorable

### B&A :

- Assouplissement de la date limite pour la transition EMV

### Retail :

- Gains de parts de marché dans de nouveaux verticaux

## Europe & Afrique (+8%\*)

### B&A :

- Cycle de renouvellement dans les pays nordiques
- Gains de parts de marché en Europe de l'Est

### Retail :

- Développement des services en magasin en Europe de l'Ouest

## Amérique latine (-17%\*)

### B&A :

- Conditions économiques défavorables au Brésil
- Forte performance dans les autres pays
- Certification et déploiement de Telium Tetra

## APAC & M-O (+23%\*)

- Régulations en faveur des paiements électroniques

### B&A :

- Forte demande, notamment en Inde
- Succès de Tetra en Australie

### Retail :

- Terminal à mémoire fiscale en Turquie

## Objectifs 2017

**Croissance  
organique  
c. 7%**

**Marge  
d' EBITDA  
en légère  
amélioration  
vs. 2016\***

\* Marge d'EBITDA 2016 de 20,6%

# Objectifs à moyen terme

Chiffre d'affaires  
Croissance organique en  
amélioration progressive\* à  
partir de 2017

Amélioration de la  
marge d'EBITDA

FCF/Ebitda  
Taux de conversion normatif  
45%

Taux de distribution  
35%





# Rapport du collège des Commissaires aux Comptes

**Frédéric Quelin**

# Rapports du collège des Commissaires aux comptes

- 1. Rapport sur les comptes annuels d'Ingenico Group S.A.**  
(Document de référence : page 219)
- 2. Rapport sur les comptes consolidés d'Ingenico Group**  
(Document de référence : page 193)
- 3. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés** (Document de référence : pages 120 et 121)
- 4. Rapports sur les opérations sur le capital**  
(Document de référence : pages 234 à 235)
- 5. Rapport sur le rapport du Président du Conseil d'Administration établi au titre de l'art. L. 225-235 du Code de commerce** (Document de référence : page 122)
- 6. Rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées** (Document de référence : pages 75 à 77)

# Comptes annuels d'Ingenico Group SA

## Résolution n°1

### Certification des comptes sans réserve

*“ (...) les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.”*

**Observation** renvoyant à la note de l'annexe présentant les opérations d'apports partiels d'actifs et de filialisation des activités d'Ingenico Group SA

**Points particulièrement examinés** : tests de dépréciation des titres de participations et créances rattachées, provisions pour risques et charges

*(Document de référence : page 219)*

# Comptes consolidés d'Ingenico Group SA

## Résolution n°2

### Certification des comptes sans réserve

*“ (...) les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.”*

**Observation** renvoyant à la note de l'annexe relative aux litiges fiscaux en cours concernant la filiale brésilienne d'Ingenico Group SA

**Points particulièrement examinés :** tests de dépréciation des goodwill et immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie, provisions pour risques et charges

(Document de référence : page 193)

# Conventions et engagements réglementés d'Ingenico Group SA

## Résolution n°5

### **Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale :**

- Il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale

### **Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs qui se sont poursuivis au cours de l'exercice écoulé :**

- Convention avec la société Cryptolog (autorisation de 2006)

### **Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé :**

- Engagements au bénéfice de Monsieur Philippe Lazare, Président-directeur général : indemnité de départ en cas de révocation, avec conditions de performance (autorisations de 2007, 2008 et 2012)

### **Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé :**

- Renouvellement des engagements au bénéfice de Monsieur Philippe Lazare, Président-directeur général : indemnité en cas de départ contraint, avec conditions de performance (autorisation de février 2016)

(Document de référence : pages 120-121)

# Opérations sur le capital

## Résolutions n°13 et 14

### Opérations concernées :

- 13 • Augmentation du capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe avec suppression du droit préférentiel de souscription
- 14 • Augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée à une catégorie de bénéficiaires

**Aucune observation à formuler sur les modalités et les informations données dans le rapport du conseil d'administration.**

**Nous établirons le cas échéant des rapports complémentaires lors de l'usage de ces autorisations par votre conseil d'administration.**

*(Document de référence : pages 234 à 235)*

# Rapport sur le rapport du Président du Conseil d'Administration établi au titre de l'art. L. 225-235 du Code de commerce

- Aucune observation sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière
- Nous attestons la présence des autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de commerce

*(Document de référence : page 122)*

# Rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

- Nous attestons de la présence des informations RSE requises dans les limites précisées par la société dans la note méthodologique
- Absence d'anomalie significative de nature à remettre en cause la sincérité des informations RSE prises dans leur ensemble.

*(Document de référence : pages 75 à 77)*





# Gouvernance

**Xavier Moreno**

# Activité du Conseil et des comités en 2016

## Conseil d'administration

Président : Philippe Lazare  
8 administrateurs et 1 censeur

9 réunions en 2016 / Taux de présence moyen : 85 %

- Information financière
- Nomination d'un nouvel administrateur indépendant
- Assemblée générale annuelle
- Examen de projets stratégiques
- Evaluation du Conseil d'administration
- Achat d'options d'achat d'actions
- Mise en place d'un programme d'AGA
- Politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale

## Comité stratégique

Président : Elie Vannier  
7 membres

5 réunions en 2016  
Taux de présence : 87%

- Examen de projets d'acquisition
- Plan stratégique 2016-2020
- Points sur les nouvelles offres de services et produits du groupe
- Rencontre avec les opérationnels

## Comité audit & financement

Présidente : Florence Parly  
3 membres

9 réunions en 2016  
Taux de présence : 93 %

- Surveillance du contrôle des comptes
- Examen de l'élaboration de l'information financière et du suivi des risques
- Achat d'options d'achats d'actions
- Extension du crédit syndiqué
- Financement et couverture de change

## Comité des rémunérations, nominations et gouvernance

Président : Xavier Moreno  
4 membres

4 réunions en 2016  
Taux de présence : 81 %

- Evaluation du fonctionnement du Conseil et des comités
- Sélection de candidats au poste d'administrateur
- Etude de l'indépendance des administrateurs
- Mise en place d'un programme d'attribution gratuite d'actions
- Rémunération du dirigeant mandataire social

# Composition du Conseil d'administration

## Dans une démarche d'amélioration continue de sa gouvernance, et conformément au Code Afep-Medef

Proposition de ratification de la nomination d'un administrateur indépendant

- Madame Caroline PAROT

Proposition de renouvellement de 2 administrateurs indépendants

- Madame Caroline PAROT
- Monsieur Bernard BOURIGEAUD

Le Conseil d'administration serait alors composé de 9 administrateurs dont 4 femmes (soit 44 %) et un taux d'indépendance de 89 %.

# Répartition de la rémunération du Président-directeur général, unique dirigeant mandataire social de la Société

## Structure de la rémunération variable annuelle 2016

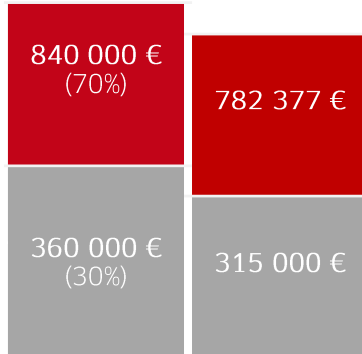
**Cible**  
1 200 000 €

**Atteinte**  
1 097 377 €

**91% de la  
rémunération  
variable cible**

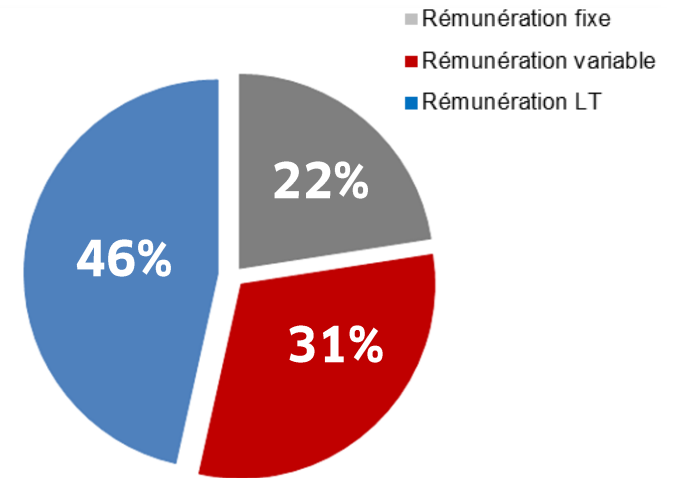
**Critères  
quantitatifs**

- EBITDA (40%)
- Chiffre d'affaires (15%)
- Free Cash Flow (15%)



Performance des critères financiers

Dont croissance de la division ePayments et développement de l'offre omnicanal



# Rémunération du Président-Directeur Général

- **Montant dus au titre de l'exercice 2016 (en euros)**

Rémunération annuelle fixe brute	800 000 €
Rémunération variable	1 097 377 €
Valorisation des actions de performance attribuées en 2016*	1 650 969 €
Stock-options	N/A
Jetons de présence	N/A
Avantages en nature – voiture + assurance perte de mandat social	12 869 €
Indemnité en cas de départ non volontaire du Président Directeur Général	Néant
<b>Rémunération du Président-directeur général</b>	<b>3 561 215 €</b>

\* Intègre une période d'acquisition de 3 ans, actions soumises à deux critères de performance

# Principes de rémunération du Président-directeur général, unique dirigeant mandataire social de la Société

## Structure de la rémunération du Président Directeur Général

2016-2018

Rémunération fixe à 800.000 euros

Rémunération variable cible à 150 % de la rémunération fixe avec un maximum à 200 %

Rémunération annuelle liée à la performance long-terme de l'entreprise par l'attribution d'actions de performance (acquises sur une période de 3 ans et soumises à deux critères de performance) représentant 50 à 60 % de la rémunération globale annuelle cible

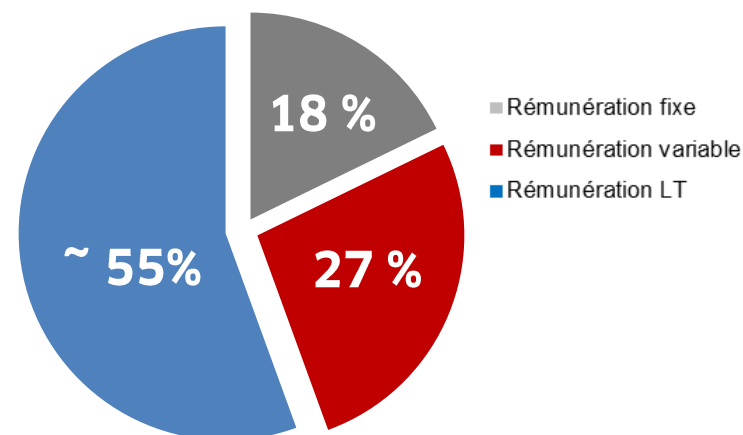
Indemnité en cas de départ contraint approuvée par l'assemblée générale du 29 avril 2016

Pas rémunération exceptionnelle

Pas de jetons de présence

Pas de régime de retraite à prestations définies ou d'indemnités au titre d'une clause de non concurrence

Le Président Directeur bénéficie d'une voiture de fonction et d'une assurance chômage mandataire social



# Principes de gouvernance en amélioration continue

- **Forte indépendance du Conseil d'administration (55 % en 2014 à 89 % en 2016)**
- **Augmentation de la représentation des femmes au Conseil d'administration qui passe de 33% à 44%**
- **Attribution d'actions de performance : période d'acquisition portée de 2 à 3 ans minimum sur la base d'au moins deux critères de performance et éventuellement d'un investissement personnel**
- **Augmentation de l'obligation de conservation des actions attribuées au Président Directeur Général de 15 % à 40 % depuis 2016**
- **Engagement du Président Directeur Général de ne pas utiliser d'instruments de couverture portant sur les actions de performance attribuées**



Questions /  
Réponses





# Résolutions - Vote

**Pascale Abdelli**

**ingenico**  
**GROUP**

Assemblée  
générale des  
actionnaires

10 MAI 2017