



**Document  
de référence  
2016-2017**

Incluant  
le Rapport Intégré

**sodexo**  
SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

## SOMMAIRE

### SODEXO EN UN CLIN D'ŒIL 1



#### ① LA QUALITÉ DE VIE EST AU CŒUR DE LA PERFORMANCE POUR NOS CLIENTS, POUR NOUS, POUR TOUS 2

Qui dirige Sodexo ?	4
Qui sommes-nous ?	12
Comment créons-nous de la valeur ?	24



#### ② NOUS SOMMES LE LEADER MONDIAL DES SERVICES DE QUALITÉ DE VIE 38

Services sur Site	40
Services Avantages et Récompenses	58
Services aux Particuliers et à Domicile	64



#### ③ NOTRE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE 68

<i>Better Tomorrow 2025</i> : des engagements renouvelés	70
<i>Better Tomorrow 2025</i> : notre stratégie et notre gouvernance	72
<i>Better Tomorrow 2025</i> : nos relations avec nos parties prenantes	74
Nos engagements en tant qu'employeur	78
Nos engagements en tant que prestataire de services	88
Nos engagements en tant qu'entreprise citoyenne	93
Indicateurs sociaux et environnementaux	102



#### À PROPOS DE NOTRE RAPPORT INTÉGRÉ

À travers ce document, Sodexo s'engage dans une démarche de rapport intégré, inspiré du cadre de référence de l'International Integrated Reporting Council (IIRC) et de sa feuille de route en matière de Responsabilité d'entreprise *Better Tomorrow 2025*.

Sa conception et sa rédaction ont impliqué différentes Directions du Groupe, sous forme d'ateliers de co-construction, pour donner une vision partagée de la performance globale de Sodexo : économique, sociale et environnementale.

Ce premier rapport intégré couvre l'exercice 2016-2017 et repose notamment sur les données du Document de référence 2016-2017, dans lequel il s'inscrit, et sur l'exercice de matérialité conduit par Sodexo en 2015.

Ce rapport constitue une première étape dans une démarche d'amélioration continue. À la suite de sa publication, nous poursuivons sa co-construction en recueillant les avis de nos parties prenantes, internes et externes, en vue de la réalisation de notre prochain rapport intégré.

#### ④ Informations consolidées 115

4.1 Rapport d'activité de l'exercice 2016-2017	116
4.2 Comptes consolidés au 31 août 2017	132
4.3 Annexe aux comptes consolidés	138
4.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	186
4.5 Informations supplémentaires et organigramme juridique simplifié	192
4.6 Gestion du risque	197

#### ⑤ Informations sur la société mère 201

5.1 Comptes sociaux de Sodexo SA	202
5.2 Annexe aux comptes sociaux	204
5.3 Informations supplémentaires concernant les comptes sociaux	220
5.4 Rapport des commissaires aux comptes	222

#### ⑥ Gouvernement d'entreprise 231

6.1 Rapport de la Présidente du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	232
6.2 Autres informations concernant les mandataires sociaux et la direction de la Société	258
6.3 Rémunérations	261

#### ⑦ Actionnaires et capital 283

7.1 Performance de l'action Sodexo	285
7.2 Actionnariat	290
7.3 La politique de communication financière	293
7.4 Informations complémentaires concernant le capital	295
7.5 Informations générales concernant Sodexo	296

#### ⑧ Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 299

8.1 Rapport du Conseil d'Administration présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018	300
8.2 Résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018	305
8.3 Rapports des commissaires aux comptes	315

#### ⑨ Autres informations 319

9.1 Glossaire	320
9.2 Responsables du Document de référence et du contrôle des comptes	323
9.3 Tables de concordance	325



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 novembre 2017 conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce Document de référence est disponible sur le site internet de la Société, [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com), ou sur celui de l'Autorité des marchés financiers, [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)

# SODEXO

## EN UN CLIN D'ŒIL

**Créé en 1966 par Pierre Bellon,**  
**Sodexo est le leader mondial des services de Qualité de Vie.**

Sodexo est la seule entreprise au monde à proposer à ses clients des Services sur Site, des Services Avantages et Récompenses et des Services aux Particuliers et à Domicile.

Nos services contribuent à la performance de nos clients, tout en favorisant l'épanouissement de nos équipes et le développement économique, social et environnemental des communautés locales avec lesquelles nous collaborons.

1

### CHIFFRES CLÉS

#### AU 31 AOÛT 2017

Source : Sodexo.

**20,7 milliards**

d'euros de chiffre  
d'affaires consolidé

**427 000**

collaborateurs

**+ de 100**

métiers

**80**

pays

**100 millions**

de consommateurs  
chaque jour

**1<sup>er</sup>**

employeur privé français  
dans le monde<sup>(1)</sup>

**68 %**

de taux d'engagement  
des collaborateurs<sup>(2)</sup>

**n° 1**

de son secteur d'activité dans  
le *Dow Jones Sustainability  
Index (DJSI)*<sup>(3)</sup> et le *RobecoSAM  
Sustainability Yearbook 2017*<sup>(4)</sup>

**n° 2**

de son secteur dans  
le classement Fortune  
des Entreprises les  
plus admirées au monde<sup>(1)</sup>

**et n° 1**

dans les catégories Innovation,  
Responsabilité Sociale  
et Compétitivité Mondiale<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> Classement 2017 Fortune 500.

<sup>2</sup> Enquête d'Engagement 2016 envoyée à 371 761 salariés du Groupe et à laquelle 211 501 collaborateurs ont répondu.

<sup>3</sup> Les indices du Dow Jones Sustainability (DJSI) classent les entreprises les plus en pointe en matière de développement durable dans le monde. Ils sont calculés conjointement par S&P Dow Jones Indices et RobecoSAM.

<sup>4</sup> Le Sustainability Yearbook de RobecoSAM, publication de référence au niveau mondial en matière de responsabilité d'entreprise, évalue plus de 3 400 entreprises de 59 secteurs en fonction d'indicateurs économiques, sociaux, environnementaux et financiers.

RAPPORT INTÉGRÉ

# LA QUALITÉ DE VIE EST AU CŒUR DE LA PERFORMANCE POUR NOS CLIENTS, POUR NOUS, POUR TOUS

Depuis plus de 50 ans, nous faisons de la qualité de vie notre mission et notre métier, et nous défendons l'idée que le bien-être des femmes et des hommes doit être le principal sujet d'attention des organisations dans leur recherche de performance. Notre croissance repose donc sur un modèle vertueux : nous accompagnons nos clients dans cette recherche de performance tout en participant au progrès de la société.





QUI DIRIGE SODEXO ?

# MESSAGE DE SOPHIE BELLON PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



## NOS ATOUTS SONT UNIQUES

Nous touchons quotidiennement des millions de consommateurs. Nous accompagnons 100 millions de consommateurs dans le monde, à chaque moment de leur quotidien, à toutes les étapes de leur vie, dès leurs premiers apprentissages à l'école, lors de leurs études universitaires, durant leur vie professionnelle, pendant leurs loisirs, lors de séjours à l'hôpital, ou plus tard, en maison de retraite. A travers l'expression de leur satisfaction et de leurs besoins, ils nous aident à parvenir à une compréhension toujours plus fine de ce qui améliore leur qualité de vie.

Nos femmes et nos hommes sont pleinement engagés au service de ceux qu'ils servent.

Chaque jour, nos équipes sur le terrain sont à l'écoute de nos clients. Ils se montrent attentifs, créatifs et innovants, pour mieux servir nos consommateurs. Un sourire, un regard attentif, un geste rassurant, un mot chaleureux : c'est la somme de milliers d'attentions et de gestes prodigués jour après jour qui fait l'essence de nos services et de notre vocation : améliorer la qualité de vie. Nos collaborateurs sont le visage de Sodexo. Notre différence se nourrit de la richesse des compétences, des cultures et des expériences qui se conjuguent au sein de nos équipes. Nous devons notre succès à la force de leur engagement, en progression de 20 points depuis 2008.

Nous sommes convaincus que l'humain est au cœur de la performance.

Des grandes entreprises privées et institutions publiques aux plateformes pétrolières d'Amérique centrale, aux mines en milieu désertique, en passant par les hôpitaux en Asie du Sud-Est,

” Nous accompagnons 100 millions de consommateurs dans le monde, à toutes les étapes de leur vie ”

Sophie Bellon

les campus américains ou les écoles londoniennes, nous sommes aux côtés de nos clients dans tous leurs défis quotidiens : conquête de nouveaux marchés, recherche de compétitivité, attractivité. Ils font appel à nous car ils sont convaincus que le bien-être des femmes et des hommes est devenu un aspect essentiel de leur performance.

Nous sommes engagés au service du progrès économique, social et environnemental.

À travers les partenariats que nous nouons avec fournisseurs et acteurs locaux, nous contribuons au développement économique des territoires sur lesquels nous opérons.

Employeur de femmes et d'hommes de toutes nationalités, de toutes cultures et de tous âges, nous favorisons l'intégration et la promotion sociale. Enfin, nous jouons un rôle sociétal important à différents niveaux : mise en œuvre de chaînes d'approvisionnement respectueuses de l'environnement, implication dans la réduction du gaspillage, engagement au service de la lutte contre la faim dans le monde. En 2017, pour la 13<sup>ème</sup> année consécutive, Sodexo est en tête du classement du Dow Jones Sustainability Index. Sodexo a également été reconnu par le magazine Fortune comme l'une des 50 entreprises qui changent le monde !

Depuis toujours, nous sommes convaincus que notre réussite doit être évaluée à l'aune de notre contribution au progrès économique, social et environnemental. Notre volonté de publier cette année un rapport intégré témoigne de cet engagement.

Nous disposons d'un patrimoine solide et fondateur.

Notre histoire et notre culture constituent un véritable patrimoine : des valeurs fortes, une mission ambitieuse portée par des intra-entrepreneurs à la recherche permanente de nouvelles sources de croissance. Ce patrimoine est garanti par notre indépendance financière et par l'engagement que nous avons pris, avec ma famille, de maintenir notre participation dans l'entreprise pour les 50 ans à venir.

## NOTRE AMBITION EST GRANDE

Depuis 50 ans, nous sommes portés par une double mission extrêmement ambitieuse : devenir le leader mondial des services de Qualité de Vie et contribuer au développement économique, social et environnemental des villes, régions et pays où nous sommes présents. Sous l'effet combiné du rapide progrès technologique et des grandes tendances politiques et socio-économiques, le monde actuel est en train de vivre une véritable

métamorphose. Dans ce contexte, prétendre savoir précisément ce que Sodexo sera dans 30 ou 50 ans serait une erreur. Une chose est sûre : nous consacrerons notre énergie à nous adapter afin de continuer à mener à bien notre mission d'améliorer la qualité de vie. Plus que jamais actuelle, elle se traduit par des ambitions claires :

#### **Être la référence en matière d'innovation au service de la qualité de vie des consommateurs**

Aujourd'hui, ce sont les consommateurs qui définissent les services et décident ce qui en fait la valeur. La personnalisation des services est devenue la règle, la non-personnalisation est une erreur. D'experts de nos services, nous devons désormais devenir experts de nos consommateurs. Notre enjeu : innover pour répondre à leurs besoins, même lorsqu'ils sont encore inexprimés. Pour cela, nous devons capter et déployer avec réactivité et agilité sur tous nos sites dans 80 pays les innovations de toute nature qui proviennent de nos collaborateurs, nos consommateurs, ou encore nos fournisseurs.

#### **Être l'employeur de choix pour tous les talents d'aujourd'hui et de demain**

Nous sommes une entreprise de services et nous employons 427 000 collaborateurs dans le monde : nos équipes sont au cœur de notre valeur ajoutée. C'est pourquoi chez Sodexo, l'innovation est aussi et surtout relationnelle, managériale et humaine. Notre enjeu : renouveler notre culture entrepreneuriale pour encourager les initiatives et donner à chacun la possibilité de prendre des risques. Pour cela, nous incitons nos leaders à remettre en cause leurs certitudes, à ne pas chercher la perfection mais à encourager la curiosité et le progrès, ou encore à valoriser les efforts collectifs autant que les performances individuelles.

#### **Cette ambition se traduit par des objectifs clairs à moyen et long terme :**

- Être parmi les employeurs les plus appréciés de ses collaborateurs, en continuant à enregistrer des taux d'engagement en progression notable et constante.
- Atteindre partout et dans tous nos secteurs d'activité les niveaux les plus élevés de satisfaction et de fidélisation de nos clients comme de nos consommateurs.
- Être une marque connue, aimée et choisie.
- Être le n°1 mondial en chiffre d'affaires, résultat d'exploitation

et liquidités générées par les opérations dans nos trois activités et dans chacun de leurs segments, sous-segments et niches de consommateurs et clients.

- Avoir un taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires compris entre 4 et 7%.
- Avoir une progression annuelle hors effet de change du résultat d'exploitation comprise entre 8 et 10%.

### **"La personnalisation des services est devenue la règle."**

#### **NOS PRIORITES SONT CLAIRES**

Notre ambition et nos objectifs sont clairs, mais les défis sont nombreux. Pour les relever, nous devons nous concentrer sur l'amélioration continue de notre performance et sur quelques priorités essentielles.

#### **Développer nos ressources humaines**

Chez Sodexo, 54 % de nos collaborateurs sont des femmes et nous employons près de 110 000 jeunes de moins de 30 ans. Bientôt, jusqu'à trois voire quatre générations cohabiteront dans l'entreprise, avec des aspirations très différentes. Les plus jeunes, en quête d'autonomie et de sens, expriment souvent de la défiance à l'égard des grandes organisations. Un profond changement est en train de s'opérer. Dans un contexte où nos manières de travailler et nos modèles opérationnels sont largement bouleversés par le progrès, nous avons la responsabilité de faire vivre ensemble et de développer ces différentes générations et cultures au service de nos succès futurs.

#### **Créer une entreprise plus ouverte et collaborative**

Devant la difficulté croissante à comprendre et à anticiper les évolutions qui affectent nos marchés, il devient indispensable de nous ouvrir davantage vers l'extérieur pour comprendre les mutations à l'œuvre, identifier les nouveaux acteurs qui seront demain nos

concurrents ou nos partenaires. Nous devons aller chercher l'expertise là où elle existe, bâtir des alliances avec de nouveaux partenaires et être suffisamment créatifs pour inventer avec eux des écosystèmes d'un nouveau genre, plus ouverts et plus collaboratifs.

#### **Maintenir le cap sur le long terme**

La complexité croissante de notre environnement nous invite, plus que jamais, à consacrer une partie importante de notre énergie à préparer l'avenir. L'incertitude ne doit pas nous paralyser et nous faire courir le risque de rester trop concentrés sur des préoccupations de court terme. Il nous reste encore beaucoup à faire pour que notre ambition d'améliorer la qualité de vie devienne tangible aux yeux de nos consommateurs, de nos clients et de nos collaborateurs. Nous n'y parviendrons que si nous continuons à réaliser les investissements nécessaires à sa réalisation.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018, Denis Machuel deviendra Directeur général de Sodexo. Denis adhère profondément à notre culture entrepreneuriale et porte notre mission d'améliorer la qualité de vie. Son parcours lui a permis de développer une grande compréhension de la rapidité et de la profondeur des bouleversements qu'apportent les technologies digitales, et des opportunités qu'elles représentent pour l'ensemble de nos activités.

Je tiens à remercier chaleureusement Michel Landel pour son engagement au service du développement de Sodexo. Tout au long de sa carrière chez Sodexo, et plus particulièrement au cours des douze dernières années en tant que Directeur Général, Michel a largement contribué à la croissance et à la transformation de notre Groupe, tout en incarnant parfaitement nos valeurs.

Dans les mois à venir, nous formerons avec Denis un nouveau binôme pour diriger Sodexo. Nous partageons une même vision des défis qui nous attendent et des priorités sur lesquelles nous concentrer pour accélérer notre croissance. Dans notre tâche, nous serons épaulés par tous les dirigeants du Groupe, ainsi que par l'ensemble des collaborateurs de Sodexo à travers le monde.

Ensemble, nous allons continuer à inventer le quotidien de nos clients et de nos consommateurs, pour que, pour le plus grand nombre, chaque jour devienne un jour meilleur.



**PIERRE BELLON**  
Président d'honneur  
Fondateur de Sodexo

**Nationalité :** Française



**EMMANUEL BABEAU**  
Président du Comité d'Audit  
Directeur Général Délégué,  
Schneider Electric,  
en charge des finances  
et des affaires juridiques

**Nationalité :** Française

**Expiration** du mandat  
à l'AG de 2019



**ROBERT BACONNIER**  
Administrateur

**Nationalité :** Française

**Expiration** du mandat  
à l'AG de 2019



**SOPHIE BELLON**  
Présidente du Conseil  
d'Administration  
Membre du Directoire  
de Bellon SA

**Nationalité :** Française

**Expiration** du mandat  
à l'AG de 2018

QUI DIRIGE SODEXO ?

# NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION\* : PARTAGER UNE VISION SUR LE LONG TERME



**NATHALIE BELLON-SZABO**  
Membre du Directoire de Bellon SA  
Directrice Générale,  
Sodexo Sports et Loisirs France,  
Services sur Site  
Directrice Générale  
des Opérations Sports et Loisirs  
au niveau mondial,  
Services sur Site

**Nationalité :** Française

**Expiration** du mandat  
à l'AG de 2018



**PHILIPPE BESSON**  
Administrateur représentant  
les salariés au Conseil  
d'Administration

**Nationalité :** Française

**Expiration** du mandat  
à l'AG de 2018

6

- Membre du Comité des Rémunérations
- Membre du Comité d'Audit
- Membre du Comité des Nominations

Pour plus de détails sur la gouvernance, voir page 231.





**PATRICIA BELLINGER**

Professeur adjoint  
et *Senior Fellow*,  
Harvard Kennedy School's Center  
for Public Leadership

**Nationalité** : double  
nationalité Américaine  
et Britannique

**Expiration** du mandat  
à l'AG de 2020



**ASTRID BELLON**

Membre du Directoire  
de Bellon SA

**Nationalité** : Française

**Expiration** du mandat  
à l'AG de 2019



**BERNARD BELLON**

Membre du Conseil  
de Surveillance de Bellon SA

**Nationalité** : Française

**Expiration** du mandat  
à l'AG de 2018



**FRANÇOIS-XAVIER BELLON**

Président du Directoire  
de Bellon SA,  
Directeur Général  
de LifeCarers Ltd

**Nationalité** : Française

**Expiration** du mandat  
à l'AG de 2019



Pour Sodexo, entreprise familiale, la stabilité est l'une  
des clés du succès. Sous la direction de sa Présidente,  
Sophie Bellon, et inspiré par une vision partagée  
sur le long terme, le Conseil d'Administration de Sodexo,  
composé de sept femmes et de sept hommes, détermine  
les orientations stratégiques de l'entreprise.



**MICHEL LANDEL**

Directeur Général  
Président du Comité Exécutif  
de Sodexo

**Nationalité** : Française

**Expiration** du mandat  
à l'AG de 2020

7



**FRANÇOISE BROUGHER**

Présidente du Comité  
des Nominations  
Administratrice

**Nationalité** : double  
nationalité Française  
et Américaine

**Expiration** du mandat  
à l'AG de 2018



**SOUMITRA DUTTA**

Doyen et Professeur  
de Management,  
Faculté de Commerce de Cornell,  
Université Cornell

**Nationalité** : Indienne

**Expiration** du mandat  
à l'AG de 2018

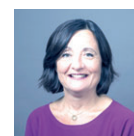


**CATHY MARTIN**

Administratrice représentant  
les salariés au Conseil  
d'Administration

**Nationalité** : Canadienne

**Expiration** du mandat  
à l'AG de 2018



**CÉCILE TANDEAU  
DE MARSAC**

Présidente du Comité  
des Rémunérations  
Directrice Générale  
des Ressources Humaines  
du groupe Solvay

**Nationalité** : Française

**Expiration** du mandat  
à l'AG de 2020



\* Au 31 août 2017.

QUI DIRIGE SODEXO ?

# ENTRETIEN AVEC MICHEL LANDEL DIRECTEUR GÉNÉRAL



« Dans un contexte de mutations accélérées des besoins de qualité de vie, l'agilité en matière d'innovation est absolument fondamentale. »

Michel Landel

## Comment qualifiez-vous l'exercice 2017 ?

Pour l'exercice 2017, nos résultats sont globalement solides. Le chiffre d'affaires a atteint 20,7 milliards d'euros, en hausse de 2,2 %. C'est inférieur à ce que nous avions prévu en début d'année. En revanche, nous avons atteint nos objectifs avec une progression du résultat opérationnel comprise entre 8 et 9 %, amélioré la marge opérationnelle qui atteint 6,4 %, généré un flux net de trésorerie solide et proposé un dividende en hausse de près de 15 %. Par ailleurs le résultat net est en hausse de 13,5 % à 723 millions d'euros. Enfin, le Groupe a également renforcé ses investissements dans la transformation digitale, les acquisitions et le développement commercial. Concernant l'augmentation du chiffre d'affaires, je tiens à souligner la bonne performance des services aux entreprises en Amérique du Nord, en Asie et en Amérique latine ; un retour à la croissance progressive dans le segment Énergie & Ressources durant l'année ; un retour à la croissance en France constaté au quatrième trimestre ; et pour les Services Avantages et Récompenses, une croissance organique forte de 7,7 % portée par la croissance de Incentive & Reconnaissance en Europe et aux États-Unis.

## Joint-Ventures, partenariats avec des start-up... Sodexo semble avoir fortement dynamisé sa politique d'innovation et de digitalisation. Est-ce au cœur de votre stratégie de croissance ?

Sodexo ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui sans l'innovation, qui est toujours venue du terrain et de nos clients. Aujourd'hui, dans un contexte de mutations accélérées du monde – et des besoins de qualité de vie de nos consommateurs, l'agilité en matière d'innovation est absolument fondamentale.

Nous avons mis en place l'an dernier une « feuille de route digitale » à la hauteur de ces enjeux. Toutes nos équipes ont été invitées à définir quelles pratiques digitales changeront notre business demain. Plus de 100 initiatives ont ainsi déjà été lancées, avec de nouvelles applications, plateformes et réseaux sociaux pour améliorer nos services et notre fonctionnement. Notre plateforme et notre challenge mondial d'innovation, ouvert à tous les salariés, ont également déjà permis de réaliser plusieurs pilotes opérationnels en un an.

Enfin, nous avons renforcé notre politique de partenariats avec les start-up. Notre engagement auprès d'elles n'est pas récent. En lançant l'an dernier Sodexo Ventures, notre fonds d'investissement stratégique, doté de 50 millions d'euros, nous nous sommes donné les moyens de bénéficier de l'agilité et de la créativité des start-up, tout en leur apportant notre capacité d'investissement et notre accès aux marchés mondiaux. Nous avons déjà fait trois investissements auprès des start-up Wynd, LifeDojo, et Neo-Nomade, qui ouvrent de très belles perspectives de complémentarités avec nos offres de services de Qualité de Vie. Par ailleurs, nous avons également réalisé plusieurs acquisitions, en particulier pour enrichir l'offre de notre activité Services Avantages et Récompenses.

**En octobre 2017, vous avez organisé à Londres une nouvelle conférence sur la qualité de vie. Quelles sont les évolutions majeures qui ressortent des échanges et quels sont leurs impacts sur vos services ?**

Lors de la première édition, nous voulions avant tout partager, avec des leaders de tous horizons, notre conviction de l'importance de la qualité de vie dans la recherche de performance. Cette année, nous avons donné la priorité à l'exploration et au partage de solutions innovantes, en partant de l'écoute des nouveaux besoins de nos consommateurs : seniors, étudiants, salariés, patients...

Si chacun de ces publics exprime des besoins différents, certaines tendances communes émergent, notamment une très forte demande de personnalisation, le succès des démarches participatives, et la recherche d'une société qui veille durablement au bien-être de tous. Ces tendances guident le développement de nos services de demain. Et elles rejoignent notre recherche d'une plus grande intégration des nouvelles technologies au service de la qualité de vie.

**Vous avez cette année également renouvelé vos engagements en matière de responsabilité d'entreprise. Quelles priorités ont été définies ? Ces engagements influencent-ils vos relations avec vos clients ?**

Depuis sa création, la mission de Sodexo est d'améliorer la qualité de vie des femmes et des hommes que nous servons et de participer au développement économique, social et environnemental des communautés, des pays et des régions dans lesquels nous opérons. Notre nouvelle feuille de route, *Better Tomorrow 2025*, constitue l'évolution la plus récente de notre engagement sociétal. Elle illustre les grands défis environnementaux et sociaux auxquels le monde est aujourd'hui confronté. Ses neuf engagements s'inscrivent parfaitement dans les objectifs de développement durable des Nations Unies et chaque

engagement s'accompagne d'un objectif concret et mesurable grâce auquel le Groupe peut suivre les progrès accomplis. Nos actions sont particulièrement ambitieuses en ce qui concerne l'amélioration de la qualité de vie de nos collaborateurs, mais aussi la lutte contre la faim, la promotion de la mixité femmes-hommes, la réduction des déchets, la réduction de notre empreinte carbone... La constance et la qualité de nos engagements sont un vrai facteur de différenciation auprès de nos clients, certains d'ailleurs nous sollicitent pour les conseiller sur le déploiement de leur propre stratégie en matière de responsabilité d'entreprise.

**“Nos engagements sociétaux sont des éléments de différenciation importants”**

**Vous quittez la direction de Sodexo en janvier 2018. À quel point le visage de Sodexo a-t-il changé depuis que vous en avez pris la tête ? Quels sont selon vous les atouts de votre Groupe pour l'avenir ?**

Forts de nos convictions avec l'ensemble des femmes et des hommes de Sodexo, nous avons inventé un nouveau métier, celui d'intégrateur de services de Qualité de Vie. Au travers de nos trois activités : les Services sur Site, les Services Avantages et Récompenses et les Services aux Particuliers et à Domicile, nous servons chaque jour, plus de 100 millions de personnes à tous les stades de leur vie. Ce positionnement est unique sur un marché dont nous estimons le potentiel à plus de 50 fois la taille actuelle du Groupe.

Par ailleurs, notre implantation géographique dans 80 pays et notre nouvelle organisation par segment mondial de clientèle de marché mondiaux et plateforme de support opérationnel, nous permettent de partager encore mieux toute la richesse de nos

connaissances et de nos meilleures pratiques de terrain. Notre bilan et notre situation financière restent solides, cela va nous permettre de poursuivre nos investissements dans la croissance interne et externe.

Nous sommes confiants quant à l'avenir et maintenons nos objectifs à moyen terme d'une croissance moyenne annuelle du chiffre d'affaires comprise entre 4 et 7 % (hors effet de change) et une croissance moyenne annuelle du résultat d'exploitation comprise entre 8 et 10 % (hors effet de change). Pour l'exercice 2018, nous nous donnons pour objectifs d'atteindre une croissance interne entre 2 et 4 % (hors effet de change et impact de la 53<sup>e</sup> semaine<sup>(1)</sup>) et une marge d'exploitation maintenue à 6,5 %.

Enfin, nous sommes un groupe contrôlé et qui reste indépendant de toutes les parties prenantes. Notre culture bâtie autour de notre mission et de nos valeurs est un atout majeur qui fédère et engage nos équipes dans un monde qui reste très volatil et incertain. De plus, la force et l'authenticité de nos engagements sociétaux sont des éléments de différenciation importants. Je suis donc confiant dans l'avenir et je tiens à remercier l'ensemble des femmes et des hommes du Groupe pour leur travail et leur engagement quotidien au service de la qualité de vie de nos clients.

Je suis d'autant plus confiant que Denis Machuel, qui va me remplacer comme Directeur Général, connaît très bien le Groupe. Il a toutes les qualités professionnelles et humaines pour poursuivre et développer notre stratégie dans un monde en mutation permanente. Il est bien placé pour en dessiner l'avenir : il est l'un des artisans de l'accélération de notre politique d'innovation. Nous partageons, je crois, la même culture entrepreneuriale et managériale, et la transition que nous avons entamée au début de l'été se passe en douceur. Je suis donc convaincu que Sodexo saura continuer à innover et à imaginer l'avenir de la qualité de vie en restant fidèle à ses fondamentaux !

<sup>1</sup> L'ajustement de la 53<sup>e</sup> semaine est lié au passage d'une comptabilité hebdomadaire à une comptabilité mensuelle à compter de septembre 2017. La comptabilité hebdomadaire a pour conséquence la perte d'un ou deux jours par an, selon qu'il s'agisse d'une année bissextile ou non. Ces jours perdus sont généralement récupérés dans les comptes en une seule fois tous les 5 à 6 ans. Pour l'exercice 2016-2017, cet effet de la 53<sup>e</sup> semaine est l'équivalent de six jours ouvrés. La 53<sup>e</sup> semaine n'a pas d'impact sur les marges.

QUI DIRIGE SODEXO ?

# NOTRE COMITÉ EXÉCUTIF\* : UNE SUCCESSION PLANIFIÉE, UN DYNAMISME CONTINU



**Michel Landel**  
Directeur Général  
du Groupe  
Président  
du Comité Exécutif  
Nationalité : Française



**Denis Machuel**  
Directeur Général Adjoint  
du Groupe  
Directeur Digital Groupe  
Nationalité : Française



**Pierre Henry**  
Vice-Président  
du Comité Exécutif  
Directeur Général  
Sports & Loisirs  
au niveau mondial,  
Services sur Site  
Nationalité : Belge

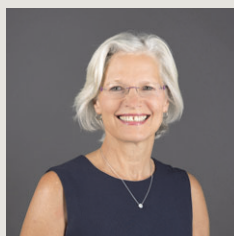


**Patrick Connolly**  
Directeur Général  
Écoles & Universités  
au niveau mondial,  
Services sur Site  
Nationalité : Américaine



**Nicolas Japy**  
Directeur Général  
Énergie & Ressources  
au niveau mondial,  
Services sur Site  
Nationalité : Française

Michel Landel, Directeur Général de Sodexo, a fait part de son intention de prendre sa retraite à l'issue de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 23 janvier 2018. Le Conseil d'Administration a nommé Denis Machuel pour lui succéder en tant que Directeur Général et Président du Comité Exécutif. Afin de garantir une transition harmonieuse, Denis Machuel a été nommé Directeur Général Adjoint de Sodexo, avec effet au 1<sup>er</sup> septembre 2017. Michel Landel fera partie du Conseil d'Administration jusqu'à la fin de son mandat, en janvier 2020.



**Lorna Donatone**  
Présidente des régions  
et de la région  
Amérique du Nord  
Nationalité : Américaine



La planification de la transition managériale  
assure à Sodexo une équipe dynamique qui conduit  
le développement du Groupe sur le long terme.



**Satya-Christophe Menard**  
Directeur Général  
Plateformes  
Opérationnelles de Services  
Nationalité : Française



**Sylvia Metayer**  
Directrice Générale  
Entreprises au niveau  
mondial, Services sur Site  
Triple nationalité : Française,  
britannique et canadienne



**Marc Plumart**  
Directeur Général  
Santé & Seniors  
au niveau mondial,  
Services sur Site  
Nationalité : Française



**Marc Rolland**  
Directeur Financier Groupe  
Nationalité : Française



**Aurélien Sonet**  
Directeur Général,  
Services Avantages  
et Récompenses  
Nationalité : Française



**Juan Pablo Urruticoechea**  
Directeur des Ressources  
Humaines Groupe  
Nationalité : Espagnole



**Dianne Salt**  
Directrice Marque  
& Communication Groupe  
Nationalité : Canadienne



**Damien Verdier**  
Directeur Planification  
Stratégique, Organisation,  
Recherche  
& Développement  
et Innovation Groupe  
Nationalité : Française

\* Au 1<sup>er</sup> septembre 2017.

QUI SOMMES-NOUS ?

## NOTRE MÉTIER : **AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE**

Depuis plus de 50 ans nous faisons de la qualité de vie notre mission et notre métier, et nous défendons l'idée que le bien-être des femmes et des hommes doit être le principal sujet d'attention des organisations dans leur recherche de performance. En agissant directement sur six dimensions de qualité de vie, nous accompagnons nos clients dans cette recherche de performance tout en participant au progrès de la société.



## LES 6 DIMENSIONS DE LA QUALITÉ DE VIE SUR LESQUELLES NOUS AGISSONS



LA PROMOTION  
DE LA SANTÉ ET  
DU BIEN-ÊTRE



LA CRÉATION  
D'UN ENVIRONNEMENT  
PHYSIQUE SÛR ET SAIN



LE DÉVELOPPEMENT  
DU LIEN SOCIAL



LA CONTRIBUTION À  
L'EFFICACITÉ COLLECTIVE



LA RECONNAISSANCE  
INDIVIDUELLE



LE DÉVELOPPEMENT  
PERSONNEL

Nous sommes convaincus que, pour créer une valeur durable, l'être humain doit être placé au cœur des organisations et de la société. Pour cette raison, nous considérons que la qualité de vie est un facteur déterminant et encore largement inexploré de la performance individuelle et collective.

La qualité de vie reste pour beaucoup une idée vague ou trop générale. Elle est pour nous un sujet concret et mesurable. Et aujourd'hui, de très nombreuses études nous donnent raison. Dans les entreprises, l'équilibre vie professionnelle-vie privée est devenu un facteur majeur d'attraction, de fidélisation et d'engagement des salariés. À l'hôpital, les patients récupèrent plus vite lorsqu'ils sont accueillis dans les meilleures conditions. Dans les écoles, les enfants qui adoptent une alimentation saine et équilibrée, et pratiquent une activité physique, obtiennent de bien meilleurs résultats scolaires.

Dans tous les environnements, les défis restent en réalité les mêmes : concilier les besoins individuels et les objectifs des entreprises et des organisations ; reconnaître qu'elles sont également des lieux de vie ; donner la priorité à ce qui améliore la qualité de vie. C'est donc en travaillant à la fois sur les conditions individuelles et collectives, physiques et psychologiques du « vivre mieux », que nous contribuons efficacement à la performance de nos clients.

### **NOS OFFRES DE QUALITÉ DE VIE SONT CONÇUES POUR RÉPONDRE PLEINEMENT AUX ATTENTES DE NOS CLIENTS ET AMÉLIORER LA VIE DE NOS CONSOMMATEURS**

Cette mission centrée sur l'humain nous a inspiré dans les évolutions de notre offre et elle est devenue déterminante pour nos clients. Nous l'avons ainsi progressivement traduite dans nos pratiques et nos services. Depuis les années 60, nous n'avons cessé d'élargir notre implantation mondiale et de diversifier nos services, notamment grâce à des acquisitions ciblées. De spécialiste de la restauration collective, nous sommes devenus un expert de l'offre intégrée, capable d'assurer plus de 100 services sur et au-delà des lieux de travail. Plus récemment, nous avons commencé à proposer aux consommateurs des services à domicile. Enfin, nos programmes de motivation et de reconnaissance, nos investissements dans les crèches et les services aux seniors reflètent l'étendue de notre offre intégrée.

Notre premier engagement est bien entendu de contribuer à la réussite de nos clients. Notre connaissance de leurs marchés nous permet de dépasser leurs attentes en matière de réduction des coûts ou d'amélioration des processus, pour identifier et répondre à leurs

besoins stratégiques. Nous y parvenons en nous focalisant, d'abord et avant tout, sur les femmes et les hommes dont dépend le succès de nos clients, qu'il s'agisse de salariés, de patients, d'étudiants ou de résidents.

Depuis plus de 50 ans, nous avons ainsi acquis une connaissance approfondie de chacun de nos segments de clientèle et de nos consommateurs, à l'échelle locale mais aussi mondiale. Et parce que la qualité de vie se traduit de façon différente selon les individus et le contexte, nous investissons également en permanence dans la recherche, notamment par le biais de notre Institut de la Qualité de Vie. Nous mesurons attentivement l'impact de nos services pour affiner notre compréhension des besoins et aspirations de tous ceux que nous servons, et toujours mieux y répondre.

Nous sommes ainsi une « entreprise de personnes au service d'autres personnes ». Cela nous engage à l'exemplarité en tant qu'employeur : notre mission d'amélioration de la qualité de vie doit commencer par nos 427 000 collaborateurs. Nous travaillons sans relâche pour accueillir et fidéliser les talents en leur offrant des emplois stables, des formations, des opportunités de développement personnel et un environnement de travail sûr et épanouissant. Nous savons, plus que tout autre, que c'est ainsi que nous créons de la valeur.



QUI SOMMES-NOUS ?

## NOS FONDAMENTAUX : **UN GROUPE MONDIAL, INDÉPENDANT, CENTRÉ SUR L'HUMAIN**

Sodexo est la communauté de ses consommateurs, de ses clients, de ses collaborateurs et de ses actionnaires. Pour satisfaire leurs attentes, nous avons privilégié la croissance interne de notre chiffre d'affaires et de nos résultats. La force de ce modèle se reflète à travers ses fondamentaux.





Depuis la création de Sodexo, notre mission, nos valeurs et nos principes éthiques guident le travail de tous.

### NOTRE MISSION

Améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs et de tous ceux que nous servons et contribuer au développement économique, social et environnemental des communautés, des régions et des pays dans lesquels nous exerçons nos activités.

### NOS VALEURS

- L'esprit de service
- L'esprit d'équipe
- L'esprit de progrès

### NOS PRINCIPES ÉTHIQUES

- La loyauté
- Le respect de la personne et l'égalité des chances
- La transparence
- Le refus de la corruption et de la concurrence déloyale

### LE CULTURE DU CONSOMMATEUR ET DU CLIENT

La connaissance fine des besoins de nos clients et des consommateurs de nos services est indispensable pour développer et élargir notre offre unique de services de Qualité de Vie. Pour approfondir la compréhension des défis auxquels nos clients font face et nous adapter à la mondialisation de nos marchés, nos Services sur Site s'organisent autour de segments de marchés mondiaux. Cette approche nous permet de tirer profit de notre taille et de notre présence mondiale, et d'accroître ainsi la valeur que nous apportons à nos clients. Elle nous aide également à répondre au mieux aux besoins de nos consommateurs, dont les attentes peuvent varier considérablement d'un segment à l'autre.

### LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COLLABORATEURS

Sodexo est l'un des plus grands employeurs du monde et une entreprise de personnes au service d'autres personnes. Nos collaborateurs sont la clé de notre développement passé et plus encore de notre développement futur. La croissance continue du Groupe est le résultat de la diversité, du professionnalisme et de l'engagement de ses équipes.

Reconnaître la contribution individuelle de chacun à la réussite du Groupe est une priorité. À ce titre, nous nous sommes engagés à être un employeur de référence en offrant à nos collaborateurs des emplois, des formations et des opportunités de promotion interne qui leur permettent de développer leurs talents et de s'épanouir pleinement au sein de l'entreprise.

### UNE OFFRE INTÉGRÉE, TROIS ACTIVITÉS

Grâce à nos trois activités, les Services sur Site, les Services Avantages et Récompenses et les Services aux Particuliers et à Domicile, nous offrons une réponse complète aux besoins de nos clients. À travers plus de 100 métiers, nous accompagnons les consommateurs tout au long de leur vie.

Nous tirons le meilleur parti des synergies qui existent entre nos trois activités, notamment en termes d'opportunités de développement commercial et de notoriété mondiale. La mutualisation de notre organisation et de nos infrastructures nous permet également de réaliser des économies d'échelle, tout en offrant une multiplicité de parcours professionnels qui sont autant d'opportunités pour nos collaborateurs.

### UNE ENTREPRISE INTERNATIONALE EN LIGNE AVEC LES GRANDES TENDANCES MONDIALES

Les grandes tendances mondiales soulèvent de nouvelles questions sur la qualité de vie. Les changements démographiques tels que le vieillissement de la population ou l'urbanisation, font exploser les besoins en services à domicile et en infrastructures pour les personnes âgées.

Opérant dans 80 pays, avec un leadership incontestable dans les économies en développement, nous savons adapter notre offre intégrée aux spécificités locales tout en fournissant une qualité de service homogène partout dans le monde. Nos services créent ainsi de la valeur pour nos clients et améliorent la vie quotidienne de nos consommateurs dans le respect de nos engagements économiques, sociaux et environnementaux.

### UNE INDÉPENDANCE ASSURÉE PAR UN ACTIONNARIAT FAMILIAL DE CONTRÔLE

L'indépendance nous permet de maintenir nos valeurs, d'avoir une stratégie à long terme, une continuité dans le management et de garantir la pérennité du Groupe.

Notre indépendance est assurée par l'actionnariat de la famille Bellon. Pierre Bellon et ses quatre enfants contrôlent 72,6 % de la société holding Bellon SA.

Au 31 août 2017, la société holding d'animation et de contrôle Bellon SA détenait 40,4 % des actions de Sodexo et 55,8 % des droits de vote exerçables. En juin 2015, Pierre Bellon et ses enfants ont signé des accords d'une durée de 50 ans empêchant les descendants directs de Pierre Bellon de disposer librement de leurs actions de Bellon SA. L'unique actif de Bellon SA est sa participation dans Sodexo et Bellon SA n'a pas vocation à céder cette participation à des tiers.

La constance de notre engagement à bâtir une organisation réellement internationale et un management solide, à entretenir des relations durables avec nos clients et à développer une offre intégrée de qualité, est le reflet de cette vision.

QUI SOMMES-NOUS ?

# NOTRE ÉVOLUTION : PLUS DE 50 ANS DE CROISSANCE VERTUEUSE

Depuis 1966, Sodexo a fait de l'amélioration de la qualité de vie son principal objectif, convaincu qu'elle contribue à la fois à la performance des organisations et au progrès de la société. Cet objectif nous a permis de croître de manière rentable et durable, et d'offrir des opportunités de développement professionnel à nos collaborateurs.

## DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL & ACQUISITIONS

**35 pays,**  
dont la Belgique,  
l'Espagne, l'Italie, l'Afrique,  
le Moyen-Orient

**40 pays,**  
dont l'Amérique du Nord,  
l'Amérique du Sud, la Russie  
et l'Afrique du Sud

## 16 OFFRES ET SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

**1967**  
Premier contrat  
multiservice pour  
la gestion du CNES  
(Centre national  
d'études spatiales)  
en Guyane

**Lancement des services  
de restauration  
collective pour  
les écoles  
et les hôpitaux**

## TEMPS FORTS

**1976**  
1<sup>er</sup> chèque  
restaurant

1965

1970

1975

1980

1985

1990

1 000

9,3 M€

**1966**  
Création de Sodexo  
par Pierre Bellon

15 000

213 M€

**1983**  
Introduction à  
la Bourse de Paris

36 000

1,2 Md€

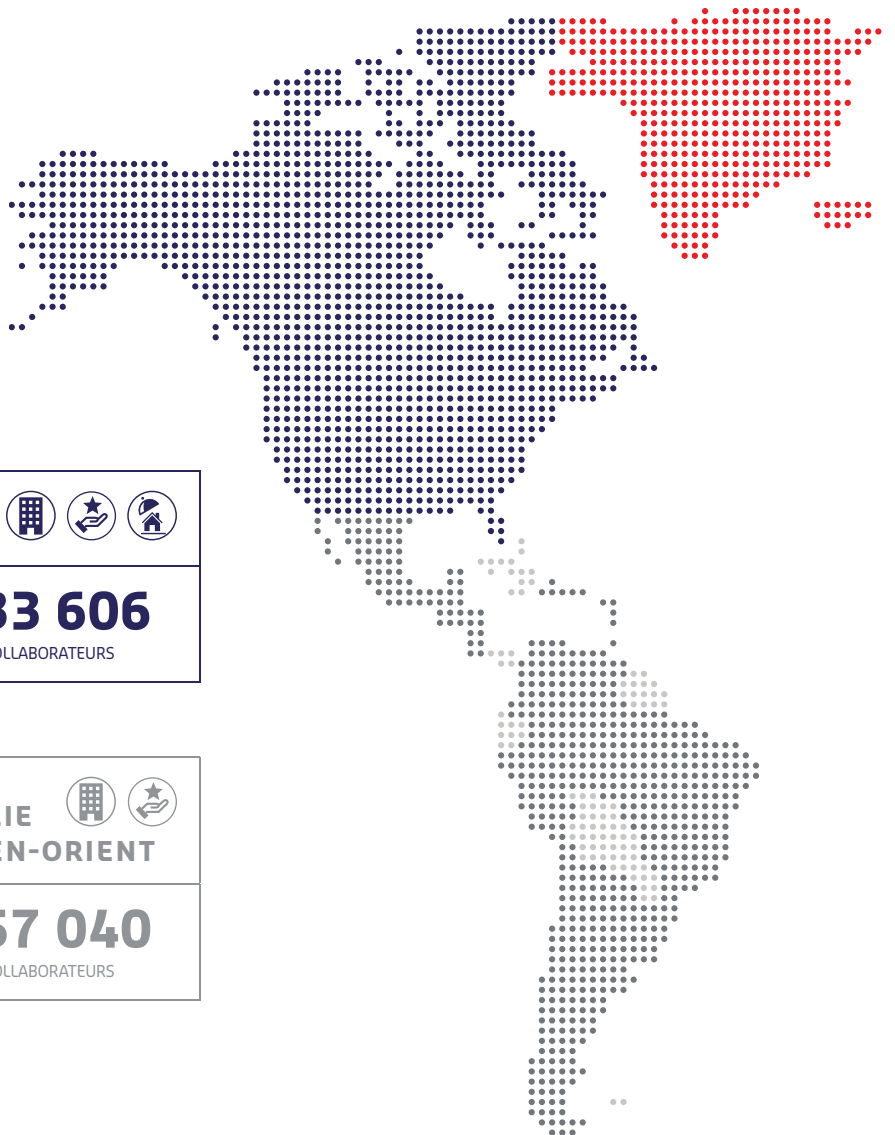
**1992**  
Création  
du Sodexo  
Management  
Institute



QUI SOMMES-NOUS ?



# CHIFFRES CLÉS EN UN COUP D'ŒIL

Implanté dans 80 pays à travers le monde, Sodexo continue à se développer. Cette croissance reflète nos progrès dans la formation et le développement de nos collaborateurs, la fidélisation de nos clients, les partenariats avec nos fournisseurs, les résultats que nous apportons à nos actionnaires, la protection de l'environnement et la promotion de la diversité.






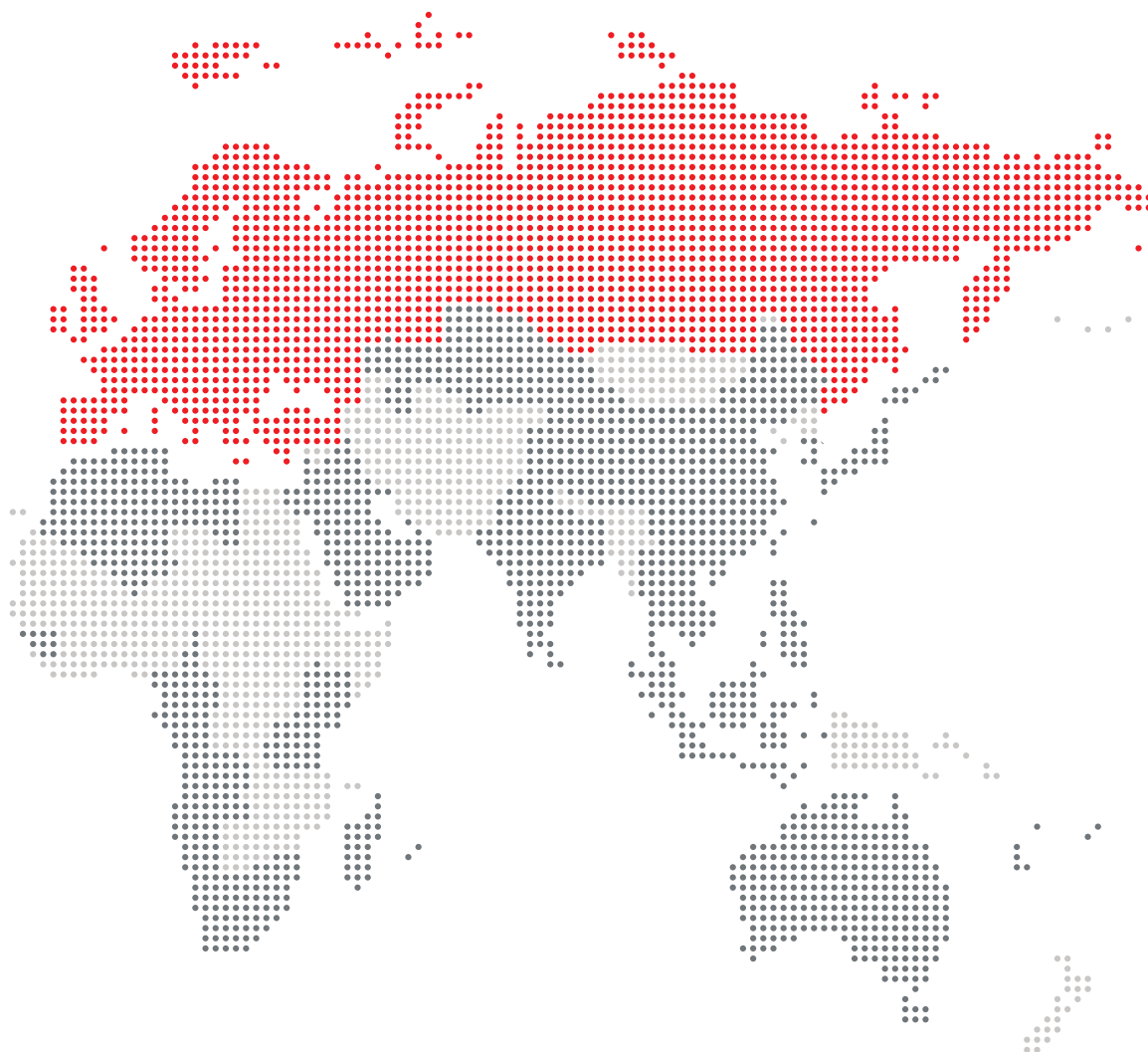
18

<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>   	
<b>9 170 M€</b> DE CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	<b>133 606</b> COLLABORATEURS

<b>AFRIQUE, ASIE, AUSTRALIE AMÉRIQUE LATINE, MOYEN-ORIENT</b>  	
<b>3 740 M€</b> DE CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	<b>157 040</b> COLLABORATEURS



<b>EUROPE</b>		  
<b>7 788 M€</b> DE CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	<b>136 622</b> COLLABORATEURS	



Légendes :

-  Services sur Site
-  Services Avantages et Récompenses
-  Services aux Particuliers et à Domicile

## EXERCICE 2016-2017

**427 000**

collaborateurs

**68 %<sup>(1)</sup>**

de taux d'engagement  
des collaborateurs

**88 %**

des collaborateurs évaluent  
Sodexo comme le meilleur  
employeur de son secteur  
d'activité <sup>(1)</sup>

**13,6**

heures de formation  
ont été dispensées,  
en moyenne, à chaque  
collaborateur formé

**25 %**

de femmes  
au Comité Exécutif

**50 %**

de femmes  
au Conseil  
d'Administration

**93,5 %**

de taux de fidélisation  
des clients

**1,9**

milliard d'euros  
de notre valeur commerciale  
bénéficient aux PME

**91,7 %**

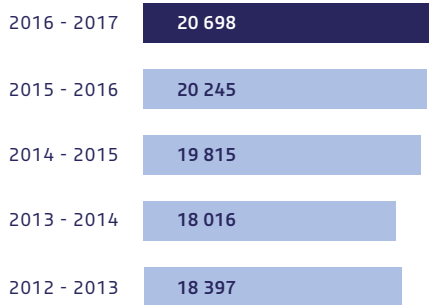
des approvisionnements  
proviennent de fournisseurs  
ayant signé le Code de Conduite  
fournisseurs du Groupe

Source : Sodexo.

<sup>1</sup> Enquête d'engagement 2016 envoyée à 371 761 salariés du Groupe et à laquelle 211 501 collaborateurs ont répondu.

## CHIFFRES CLÉS

### ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ (EN MILLIONS D'EUROS)



# 20,7

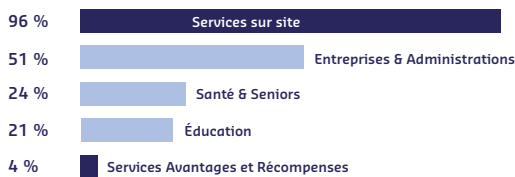
## MILLIARDS D'EUROS

Chiffre d'affaires consolidé

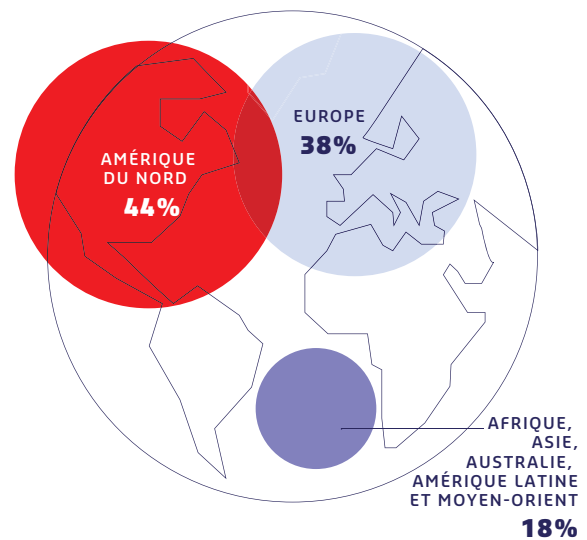
# 6,4%

Marge opérationnelle  
avant coûts exceptionnels

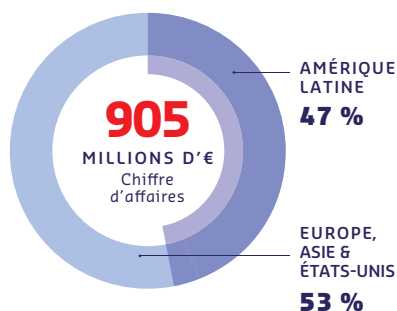
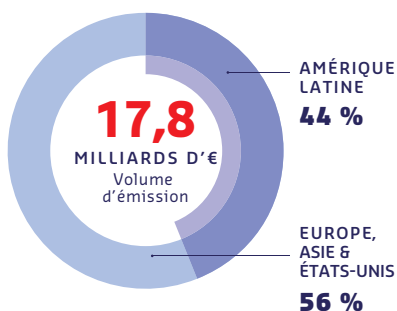
### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE (EXERCICE 2016-2017)



### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EXERCICE 2016-2017)



### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU VOLUME D'ÉMISSION DES SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES (EXERCICE 2016-2017)



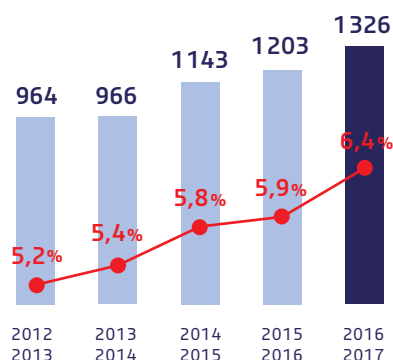
### PART DES SERVICES DE FACILITIES MANAGEMENT



## RÉSULTATS ET RATIOS

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS \*

(EN MILLIONS D'EUROS)



**+ 8,3 %**

Évolution du résultat opérationnel sur 5 ans :  
+ 8,3 % par an / TCAC\*\*

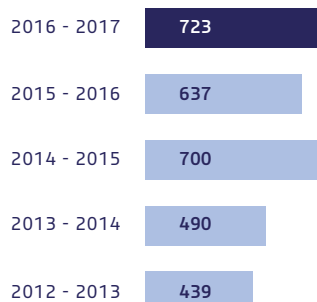
- Résultat opérationnel\* en millions d'euros
- Marge opérationnelle en %

\* Hors éléments exceptionnels liés au Programme d'adaptation et de simplification en 2016-2017 et 2015-2016 et au Programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle 2013-2014 et 2012-2013.

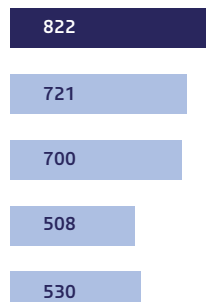
\*\* Taux de Croissance Annuel Composé.

### RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

(EN MILLIONS D'EUROS)

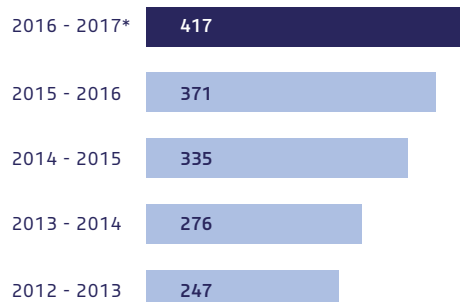


### RÉSULTAT NET AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS \*



### RÉSULTAT DISTRIBUÉ

(EN MILLIONS D'EUROS)

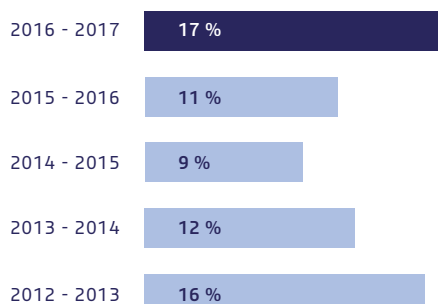


\* Éléments non récurrents :  
2016-2017 : 99 millions d'euros  
2015-2016 : 84 millions d'euros  
2013-2014 : 18 millions d'euros  
2012-2013 : 91 millions d'euros

\* Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018.

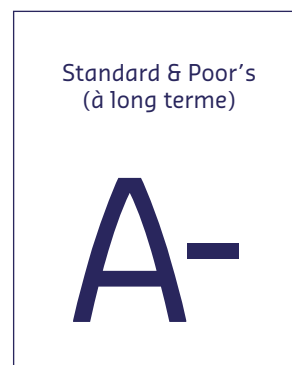
### ENDETTEMENT FINANCIER NET SUR CAPITAUX PROPRES \*

(Y COMPRIS LES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE)



\* Dette financière nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des actifs financiers et fonds réservés de l'activité Services Avantages et Récompenses moins découverts bancaires.

### NOTATION

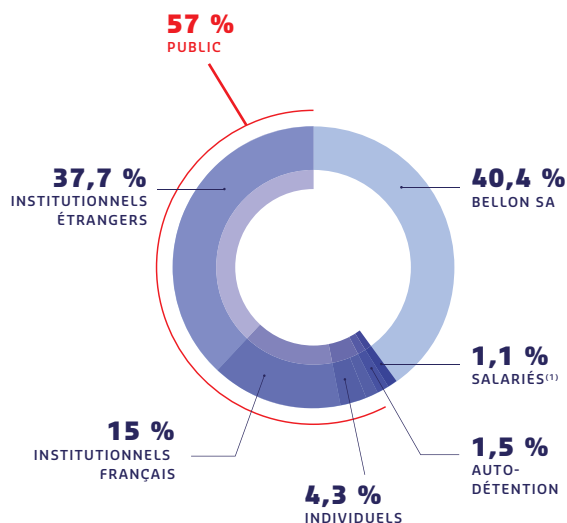


## L'ACTION SODEXO

### ACTIONNARIAT AU 31 AOÛT 2017

Un actionariat familial de contrôle :

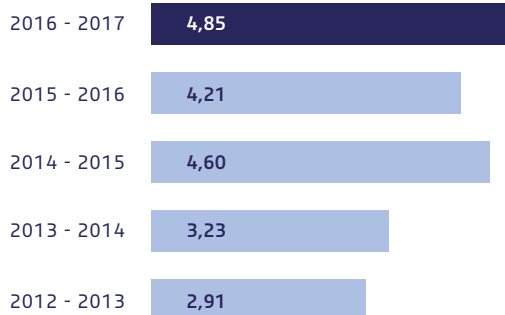
- Notre indépendance est assurée par l'actionariat de la famille Bellon. Pierre Bellon et ses enfants contrôlent 72,6 % de la société holding Bellon SA.
- Au 31 août 2017, la société holding d'animation et de contrôle Bellon SA détenait 40,4 % des actions de Sodexo et 55,8 % des droits de vote exerçables.



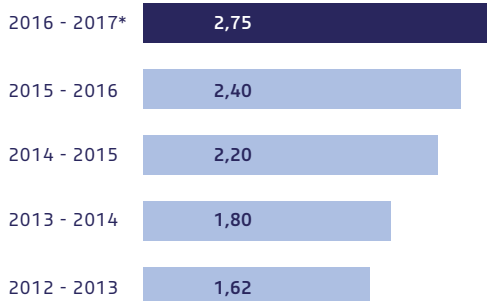
<sup>1</sup> Y compris les actions gratuites détenues au nominatif par les salariés et toujours soumises à une obligation de conservation.

Source : Nasdaq.

### BÉNÉFICE NET PAR ACTION (EN EUROS)



### DIVIDENDE PAR ACTION (EN EUROS)



23

### ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DU 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2016 AU 31 AOÛT 2017

**Sodexo - 5,6 %**  
**Cac 40 + 14,6 %**

### TSR (TOTAL SHAREHOLDER RETURN) <sup>(1)</sup>

**Sur les cinq derniers exercices :  
+ 14,1 % par an**

$$\frac{\text{Cours de Bourse à la fin de la période} - \text{cours de Bourse au début de la période} + \text{dividendes versés sur la période}}{\text{Cours de Bourse au début de la période}}$$

<sup>1</sup> Rendement total pour l'actionnaire.



COMMENT CRÉONS-NOUS DE LA VALEUR ?

# NOTRE ÉCOSYSTÈME : 10 TENDANCES MAJEURES QUI GUIDENT NOTRE AVENIR

Les mutations démographiques, économiques et sociales s'accroissent sur notre planète. Comprendre comment – et pourquoi – le monde se transforme nous permet d'orienter nos ressources et d'adapter nos offres.



24 |

## 1. L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE

Avec la croissance de la population mondiale et l'augmentation de l'espérance de vie, huit milliards d'êtres humains vivront sur la planète en 2025, dont 1 sur 10 aura alors plus de 65 ans <sup>(1)</sup>. Cette tendance a déjà des impacts majeurs sur les coûts en matière de santé et de dépendance, mais aussi sur la population active mondiale.

### Les réponses de Sodexo

- Des services qui permettent aux seniors de vivre plus longtemps chez eux ;
- Des services de santé qui aident les hôpitaux et les maisons de retraite à contrôler leurs coûts ;
- Des services de garde d'enfants pour aider les parents qui travaillent.

## 2. UNE ÉCONOMIE GLOBALISÉE

Les capitaux, l'information, les talents, les échanges commerciaux sont de plus en plus interconnectés. Cette tendance offre aux entreprises innovantes le bénéfice durable de nouvelles sources de développement et, plus généralement, accroît la concurrence pour les talents, les marchés, l'innovation et l'information.

### Les réponses de Sodexo

- Des services de Qualité de Vie intégrés, de qualité constante partout dans le monde, qui renforcent la satisfaction, la motivation et l'efficacité des individus, et donc l'attractivité des organisations ;
- Une organisation qui facilite le transfert des meilleures pratiques sur le plan mondial.

<sup>1</sup> Division de la Population des Nations Unies.

### 3. UNE URBANISATION GALOPANTE

L'accroissement de la population urbaine et le développement des mégapoles créent des besoins appelant des solutions urgentes en matière de transports, d'infrastructures, mais aussi de lien social et de services.

#### Les réponses de Sodexo

- Des dispositifs d'aides publiques qui permettent aux collectivités d'améliorer la qualité de vie des citoyens et de renforcer les liens sociaux ;
- Des solutions de restauration adaptées à la mobilité accrue des salariés.

### 4. LES MARCHÉS EN DÉVELOPPEMENT

La puissance économique se déplace vers de nouveaux pays. Dans les prochaines années, quelque 70 % de la croissance devrait provenir des pays à fort potentiel <sup>(2)</sup>.

#### Les réponses de Sodexo

- Une position de fournisseur de services leader en Amérique latine et en Asie, notamment en Chine, en Inde, au Brésil, au Mexique ;
- Des programmes qui contribuent au développement économique et social des communautés locales.

### 5. LA MONTÉE EN PUISSANCE DES CLASSES MOYENNES

La puissance économique est aussi de plus en plus exercée par les classes moyennes en plein essor dans les pays en développement. Elles devraient ainsi compter 4,9 milliards de personnes en 2030 et 85 % de cette croissance viendraient d'Asie <sup>(3)</sup>.

#### Les réponses de Sodexo

- Une expertise des événements sportifs et culturels internationaux, qui facilite l'accès à la culture et aux loisirs ;
- Des services de garde d'enfants.

### 6. L'AUGMENTATION DES DÉFICITS PUBLICS

Le poids des dettes publiques conduit les États à envisager des moyens plus efficaces pour assurer les services publics et à faire davantage appel à l'externalisation.

#### Les réponses de Sodexo

- Une très large gamme de services de facilities management intégrés ;
- Des solutions qui permettent aux pouvoirs publics d'optimiser l'allocation des aides publiques.

### 7. LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

Les préoccupations environnementales grandissantes, notamment en ce qui concerne l'épuisement des ressources naturelles, incitent au développement de solutions plus efficaces et d'alternatives durables. Dans les 20 prochaines années, les consommations d'énergie, d'eau et de nourriture bondiront respectivement de 50 %, 40 % et 35 % <sup>(4)</sup>.

#### Les réponses de Sodexo

- Notre feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise : *Better Tomorrow 2025* ;
- Des solutions de facilities management qui diminuent la consommation d'énergie des clients ;
- Des programmes permettant de réduire le gaspillage alimentaire ;
- Des menus responsables.

### 8. LE POIDS GRANDISSANT DU CONSOMMATEUR

Les consommateurs attendent des services plus personnalisés qui améliorent leur qualité de vie et un comportement responsable des acteurs économiques.

#### Les réponses de Sodexo

- Des services favorisant l'équilibre vie professionnelle/vie privée ;
- Des programmes d'éducation nutritionnelle ;
- Un environnement de travail confortable, sûr et sain ;
- Des programmes d'*Incentive* et de Reconnaissance.

### 9. LA RÉVOLUTION DIGITALE (ET AU-DELÀ)

Plus de 24 milliards d'appareils seront connectés sur internet en 2020 <sup>(5)</sup>. La robotique et la révolution digitale créent de nouvelles opportunités pour élargir et personnaliser les services qui améliorent la qualité de vie des consommateurs.

#### Les réponses de Sodexo

- Des applications qui apportent des informations sur les menus, l'affluence dans les restaurants, le solde disponible sur le compte de l'utilisateur, ou qui identifient les restaurants ou magasins acceptant les chèques et cartes de Sodexo ;
- Des applications qui simplifient le traitement des espèces versées par les parents d'élèves ;
- Une plateforme de réservation de places en crèche en temps réel ;
- Une tablette intuitive pour favoriser l'autonomie des seniors.

### 10. L'USAGE PLUTÔT QUE LA POSSESSION

Le succès de l'économie collaborative entraîne une distinction de plus en plus marquée entre la propriété d'un bien et son usage.

#### Les réponses de Sodexo

- La fourniture de repas du soir à emporter ;
- Des services de conciergerie et de covoiturage ;
- Des environnements de travail flexibles et collaboratifs.

<sup>2</sup> McKinsey Global Institute.

<sup>3</sup> *Global Trends 2030 : Alternative Worlds*. National Intelligence Council, décembre 2012.

<sup>4</sup> *Remaking Customer Markets*, Accenture, 2014.

<sup>5</sup> Programme des Nations Unies pour le développement.

COMMENT CRÉONS-NOUS DE LA VALEUR ?

# NOS PARTIES PRENANTES : CONSTRUIRE DES RELATIONS DURABLES

**RESPONSABILITÉ**

**Nos actions et nos objectifs ont un impact direct sur l'environnement et sur les communautés locales.**

**Numéro 1 dans son secteur**  
à la fois selon  
le *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*<sup>(1)</sup> et selon  
le *RobecoSAM Sustainability Yearbook 2017*<sup>(2)</sup>.

**Sodexo fait désormais partie de l'indice FTSE4Good**<sup>(3)</sup>.

**ATTENTION**

**Nos études nous permettent de mieux connaître et de répondre aux besoins de nos consommateurs. Nous apportons à nos clients une expertise complémentaire de la leur.**

**93,5 % de fidélisation de nos clients**  
pour l'exercice 2016-2017

**80 % de satisfaction des consommateurs**  
pour l'exercice 2016-2017

**IMPLICATION**

**Améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs contribue à leur motivation, à leur engagement et à l'expérience de qualité de vie qu'ils délivrent aux consommateurs.**

**5 802 417 heures de formation dispensées**  
au cours de l'exercice 2016-2017

Source : Sodexo.

**STOP HUNGER**

**PROJETS AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES**

**APPROVISIONNEMENT EN PRODUITS ISSUS DU COMMERCE ÉQUITABLE**

**EN TANT QU'EMPLOYEUR**

**FLEXIBILITÉ AU TRAVAIL**

**GLOBAL FACILITIES MANAGEMENT ACADEMY**

**WASTELESS WEEK**

**PROGRAMMES MONDIAUX DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT POUR LES COLLABORATEURS**

**PROGRAMME D'ASSISTANCE AUX COLLABORATEURS « SODEXO SUPPORTS ME »**

**PROGRAMMES ET RÉSEAUX EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION**

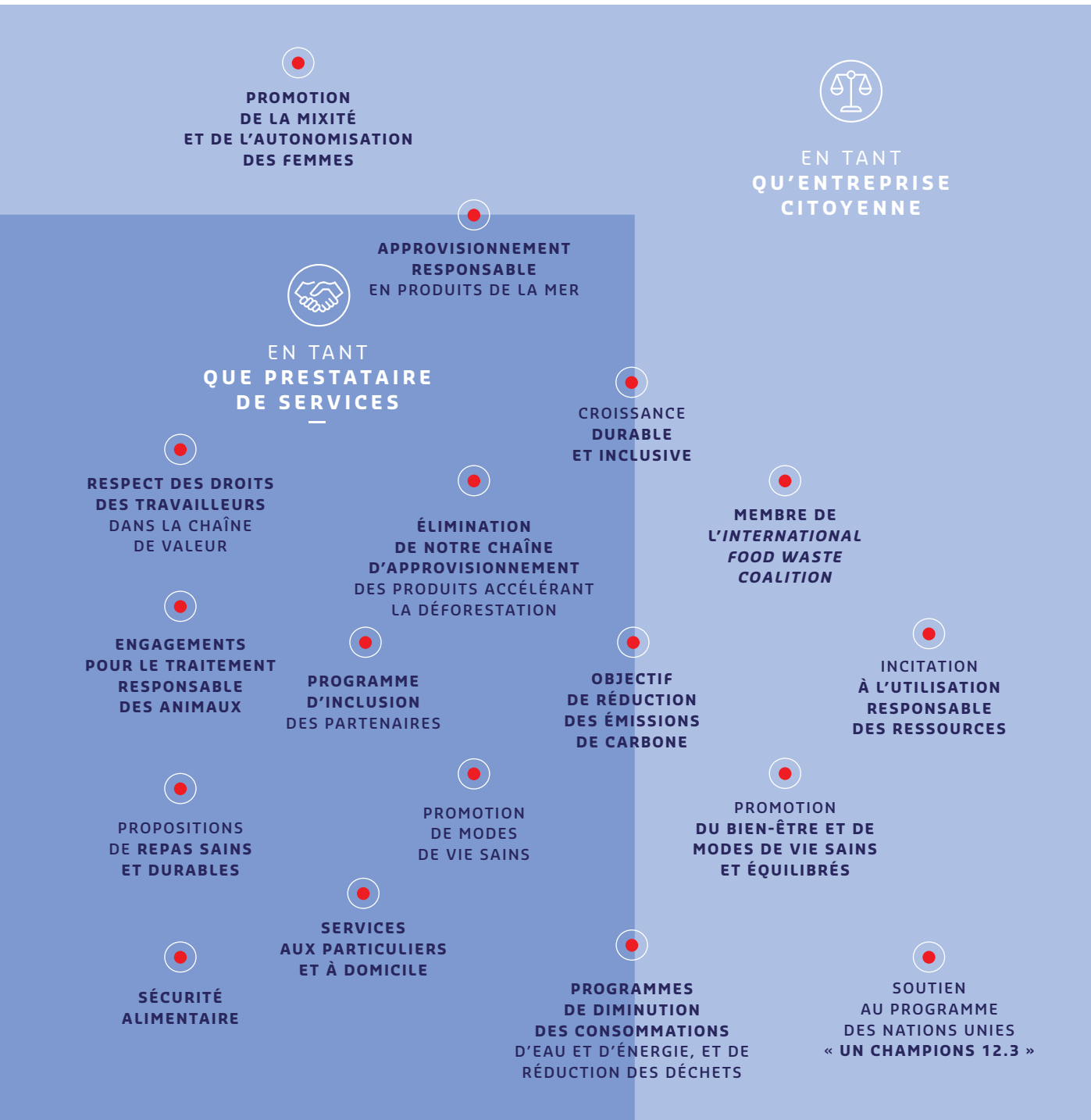
**RESPECT DES DROITS DE L'HOMME**

**ENQUÊTE SITE ANNUELLE « BETTER TOMORROW »**

**CULTURE HSE « ZÉRO ACCIDENT »**

Consulter notre matrice de matérialité page 75.

Nous sommes convaincus que notre succès dépend de notre capacité à construire et à conserver des relations durables avec toutes nos parties prenantes, en comprenant leurs attentes et en y répondant au mieux. Notre principe éthique de respect s'applique à tous nos collaborateurs et partenaires : clients, consommateurs, fournisseurs, communautés locales et actionnaires.



<sup>1</sup> Le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) classe les entreprises les plus en pointe en matière de responsabilité économique, sociale et environnementale dans le monde. Ils sont calculés conjointement par S&P Dow Jones Indices et RobecoSAM.  
<sup>2</sup> Le RobecoSAM Sustainability Yearbook, publication de référence au niveau mondial en matière de responsabilité d'entreprise, évalue plus de 3 400 entreprises de 59 secteurs en fonction d'indicateurs économiques, sociaux, environnementaux et financiers.  
<sup>3</sup> L'indice boursier international FTSE4Good identifie des entreprises socialement responsables suivant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

COMMENT CRÉONS-NOUS DE LA VALEUR ?

# BETTER TOMORROW 2025 : NOTRE FEUILLE DE ROUTE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Répondant aux défis présents et à venir, *Better Tomorrow 2025* compte neuf engagements majeurs. Cette feuille de route suit le déploiement de nos actions en matière de responsabilité d'entreprise et mesure leur impact dans les 80 pays où nous exerçons nos activités.

Nous avons pour mission d'améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs et de tous ceux que nous servons, tout en contribuant au développement économique, social et environnemental des communautés, des régions et des pays qui nous accueillent.

Il y a huit ans, Sodexo a créé le *Better Tomorrow Plan* : sa feuille de route pour un développement durable de ses activités, basée sur une approche de progrès continu.

En 2016, Sodexo a réaffirmé sa volonté de progrès durable en tant qu'employeur, prestataire de services et entreprise citoyenne en actualisant sa feuille de route, baptisée *Better Tomorrow 2025*. Ses neuf engagements majeurs s'appuient sur des objectifs tangibles et mesurables permettant de suivre des progrès réalisés.

Pleinement aligné sur les objectifs de développement durable des Nations Unies, le *Better Tomorrow 2025* se concentre tout particulièrement sur la lutte contre la faim, la mixité hommes - femmes et la réduction des déchets.

28

## RECONNAISSANCES 2017

12 années en tête du classement  
de notre secteur d'activité

MEMBER OF  
**Dow Jones**  
Sustainability Indices  
In Collaboration with RobecoSAM

10 années de présence dans le  
RobecoSAM Sustainability Yearbook

**ROBECOSAM**  
Sustainability Award  
Gold Class 2017

Sodexo fait désormais partie  
de l'indice FTSE4Good

  
FTSE4Good

**FORTUNE**  
WORLD'S MOST  
ADMIRABLE  
COMPANIES  
2017

DiversityInc  
2017  
50  
COMPANIES FOR  
DIVERSITY







  
ETHIBEL  
SUSTAINABILITY  
PRIZE  
EXCELLENCE Europe

  
EURONEXT  
vigeo  
eiris  
INDICES EUROZONE 120

  
CDP  
DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES



## NOS 9 ENGAGEMENTS ET NOS OBJECTIFS POUR 2025

	 NOS IMPACTS SUR LES <b>INDIVIDUS</b>	 NOS IMPACTS SUR LES <b>COMMUNAUTÉS</b>	 NOS IMPACTS SUR L' <b>ENVIRONNEMENT</b>
 NOS RÔLES EN TANT QU' <b>EMPLOYEUR</b>	Améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs  <b>80 %</b> de nos collaborateurs <u>sont engagés</u>	Promouvoir une culture de diversité et d'inclusion qui reflète et développe les communautés que nous servons  <b>100 %</b> de nos collaborateurs travaillent dans des équipes de management respectant <u>la mixité hommes-femmes</u>	Favoriser une culture de la responsabilité environnementale chez nos collaborateurs et dans nos espaces de travail  <b>100 %</b> de nos collaborateurs sont formés à <u>des pratiques durables</u>
 NOS RÔLES EN TANT QUE <b>PRESTATAIRE DE SERVICES</b>	Proposer à nos consommateurs des choix de vie sains et les encourager à les suivre  <b>100 %</b> de nos consommateurs se verront proposer chaque jour des options favorisant <u>un mode de vie sain</u>	Promouvoir le développement local et les pratiques commerciales équitables, inclusives et durables  <b>10 milliards d'euros</b> de notre valeur commerciale <u>bénéficieront aux PME</u>	Être un acheteur responsable et fournir des services de gestion qui réduisent les émissions de carbone  <b>34 %</b> <u>de réduction</u> des émissions de carbone <sup>(1)</sup>
 NOS RÔLES EN TANT QU' <b>ENTREPRISE CITOYENNE</b>	Lutter contre la faim et la malnutrition  <b>100 millions</b> de bénéficiaires soutenus par <u>Stop Hunger</u>	Faire de la diversité et de l'inclusion un moteur de changement sociétal  <b>100 %</b> des pays participent à des initiatives améliorant <u>la qualité de vie des femmes</u>	Défendre une utilisation durable des ressources  <b>100 %</b> des pays participent à des initiatives pour atteindre l'objectif de l'ONU <u>contre le gaspillage alimentaire</u>

29

Le Better Tomorrow 2025 a été développé en ligne avec les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Lancés en 2015, les ODD, fixent des objectifs mondiaux dans 17 domaines clés dont les gouvernements, les entreprises et la société dans son ensemble ont besoin pour rendre le monde plus équitable, plus juste et plus durable d'ici à 2030. Tous nos engagements sont alignés sur ces objectifs.

 POUR EN SAVOIR PLUS,  
LIRE, PAGE 72.

<sup>1</sup> Réduction absolue des gaz à effet de serre, Périmètre 1, Périmètre 2 et Périmètre 3 par rapport à la base de référence de 2011.

COMMENT CRÉONS-NOUS DE LA VALEUR ?

# CRÉER DE LA VALEUR EN AMÉLIORANT LA QUALITÉ DE VIE

L'ÉVOLUTION  
DÉMOGRAPHIQUE

UNE ÉCONOMIE  
GLOBALISÉE

UNE URBANISATION  
GALOPANTE

LES MARCHÉS EN  
DÉVELOPPEMENT

LA MONTÉE EN PUISSANCE  
DES CLASSES MOYENNES

## RESSOURCES



### ÉCONOMIQUES

- Une stabilité garantie par un actionariat familial majoritaire
- Un modèle financier robuste
- Un potentiel de marché considérable
- Une vision sur le long terme



### HUMAINES

- 427 000 collaborateurs engagés
- Des effectifs représentatifs de la diversité
- Le développement et la formation des salariés (5,8 millions d'heures)
- Une présence forte auprès des communautés locales
- Un écosystème de partenariats



### RELATIONNELLES

- Une mission : améliorer la qualité de vie et contribuer au développement des communautés locales
- Une culture forte et de profondes valeurs éthiques
- Une capacité d'innovation grâce à l'écoute de nos 100 millions de consommateurs servis chaque jour dans le monde



### NATURELLES

- Des processus durables
- Un approvisionnement responsable en matières premières
- Un usage responsable de l'énergie et de l'eau

# QUALITÉ

CONDUITE RESPONSABLE DES AFFAIRES



VENDRE  
ET DÉLIVRER  
des solutions à nos clients

INNOVATION

METTRE  
EN PLACE  
des services et des processus

Améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs, de nos consommateurs et contribuer au développement des communautés qui nous accueillent, voilà le moteur de notre *business model*. Nous nous appuyons sur nos ressources, notre capacité d'innovation et l'engagement de nos équipes pour concevoir des solutions et fournir des services qui répondent au mieux aux besoins de nos clients et de nos consommateurs, et ont des répercussions positives pour la société.

L'AUGMENTATION  
DES DÉFICITS PUBLICS

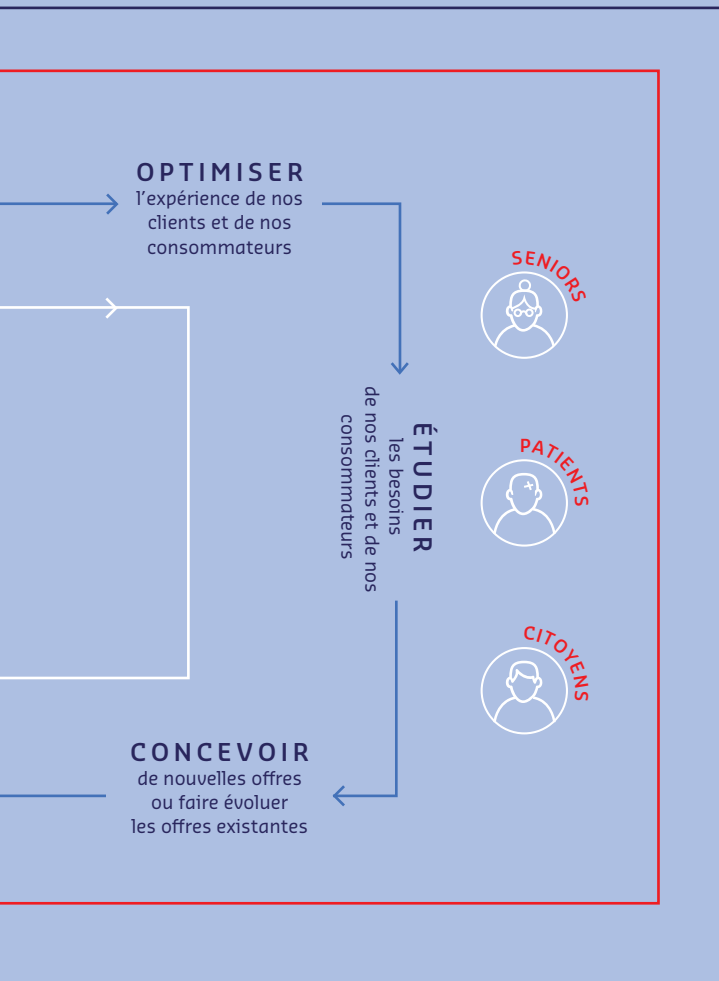
LES ENJEUX  
ENVIRONNEMENTAUX

LE POIDS GRANDISSANT  
DU CONSOMMATEUR

LA RÉVOLUTION  
DIGITALE

L'USAGE PLUTÔT  
QUE LA POSSESSION

# DE VIE



## IMPACTS

### ÉCONOMIQUES

- 20,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé
- + 14,1 % de TSR (rendement total pour l'actionnaire) par an sur 5 ans
- Note A- (à long terme) délivrée par Standards' and Poors
- Notations Investissement Socialement Responsable

### INDIVIDUELS

- 74,2 % de taux de fidélisation de l'ensemble des collaborateurs
- Plus de 100 services de Qualité de Vie délivrés à 100 millions de consommateurs
- 7,7 milliards d'euros de salaires
- Stop Hunger : 6 millions de repas distribués
- Près de 6,3 millions de dollars US levés pour 1 200 associations et ONG partenaires

### COMMUNAUTÉS

- 1,9 milliard d'euros dépensés pour soutenir 9 000 PME
- Environ 2,3 milliards d'euros de charges sociales et impôts sur les salaires
- 3 000 tonnes de café achetées issues du commerce équitable
- 180 projets mis en place avec les communautés locales

### L'ENVIRONNEMENT

- Réduction de 109 882 tonnes de nos émissions carbone pour les périmètres 1<sup>(1)</sup> et 2<sup>(2)</sup> par rapport au point de référence défini en 2011
- Réduction du gaspillage : 88,2 % des sites clients ont mis en place des processus et des équipements afin de réduire le gaspillage lié aux déchets
- 68 millions d'œufs de poule issus d'élevages alternatifs à la cage
- 24 000 tonnes de produits de la mer issus de filières responsables
- 2,1 millions de litres d'huiles alimentaires usagées converties en biocarburant

31

<sup>1</sup> Périmètre 1 : Somme des émissions directes induites par la combustion de ressources énergétiques possédées ou contrôlées par l'entreprise.

<sup>2</sup> Périmètre 2 : Somme des émissions indirectes induites par l'achat d'électricité.

COMMENT CRÉONS-NOUS DE LA VALEUR ?

# NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES : NOS AMBITIONS POUR 2025

Pour consolider notre place de leader mondial des services de Qualité de Vie, nous avons défini cinq priorités stratégiques pour 2025. Elles reflètent notre nouveau modèle d'organisation et les investissements que nous réalisons.



AMÉLIORER LA  
QUALITÉ DE VIE  
DE NOS  
COLLABORATEURS

METTRE EN PLACE  
NOTRE NOUVELLE  
ORGANISATION  
CENTRÉE SUR  
LE CLIENT

DÉVELOPPER  
ET VENDRE DES  
OFFRES QUI  
AMÉLIORENT  
LA QUALITÉ  
DE VIE DE NOS  
CONSOMMATEURS  
ET LA  
PERFORMANCE DE  
NOS CLIENTS

ACCROÎTRE  
LA VALEUR QUE  
NOUS APPORTONS  
GRÂCE À  
L'INNOVATION

REDUIRE NOS COÛTS OPERATIONNELS  
POUR RENFORCER NOTRE COMPÉTITIVITÉ ET INVESTIR DANS NOTRE FUTURE CROISSANCE

Nous mettrons en œuvre nos priorités tout en tenant nos engagements  
en matière de responsabilité d'entreprise

## AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DE NOS COLLABORATEURS



Le bien-être et le développement de nos collaborateurs sont au cœur de nos engagements en tant qu'employeur. Nous cherchons à créer un milieu de travail épanouissant, où chacun peut donner le meilleur de lui-même. En renforçant l'autonomie de nos salariés et en simplifiant leur quotidien, nous rendons aussi notre entreprise plus agile et plus performante.

Premier employeur privé français dans le monde <sup>(1)</sup> avec plus de 427 000 collaborateurs, nous nous engageons également à être un employeur de référence en proposant à nos collaborateurs des formations et des opportunités d'évolution dans l'entreprise, et en créant des emplois pour les communautés locales.

Parce que l'on travaille mieux dans un environnement épanouissant, stable et sécurisé, nous nous attachons à ce que nos collaborateurs soient les premiers bénéficiaires de notre mission : améliorer la qualité de vie. Partout dans le monde, nous facilitons la flexibilité au travail et la prise en compte des modes de vie et de travail de chacun. Le Groupe promeut aussi activement l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, facteur clé d'amélioration des performances et de la qualité de vie de chacun.



# 68 %

de taux d'engagement  
pour nos collaborateurs

(+ 9 points en 2016 par rapport à 2014)  
et un objectif de 80 % pour 2025.

Une augmentation de 10 %  
de l'engagement des salariés  
se traduit par <sup>(2)</sup>

- + 1,6 point du taux de fidélisation des clients
- + 1,7 point de marge brute
- + 6 points de taux de fidélisation des salariés.

### SODEXO, PARTENAIRE D'HARVARD POUR LA SANTÉ DES EMPLOYÉS DE TERRAIN

Une étude financée par le gouvernement des États-Unis et menée conjointement par Sodexo et l'Université d'Harvard va s'attacher à identifier de nouvelles approches pour la santé et la sécurité au travail des employés *front-line*. Menée grâce à une subvention courant sur quatre années, l'étude cherchera tout particulièrement à déterminer les facteurs qui pourraient être modifiés dans l'organisation du travail pour améliorer leur qualité de vie au sein du Groupe et dans le secteur des services.

### AMÉLIORER LA SÉCURITÉ GRÂCE À UNE APPROCHE HSE <sup>(3)</sup> COMPLÈTE

Notre engagement pour la santé et la sécurité au travail, se traduit par des programmes tels que « 3.2.1. Zero », « *Have a Safe Day* » ou « *Health and Safety Rewards* » (Récompenses Santé et Sécurité). Ils nous ont permis de progressivement réduire notre taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de 16,5 % pour l'exercice 2016-2017 et de 28 % au total sur les quatre dernières années. Nous poursuivons nos efforts pour atteindre notre objectif « Zéro Accident ».

### RENFORCEMENT DES PROGRAMMES MONDIAUX DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT

Nous nous engageons à proposer à nos collaborateurs des formations et des opportunités de promotion interne. Nos programmes mondiaux de formation, et notamment notre programme « Ambassadeurs Sodexo » et nos *Sales Academy*, *Facilities Management Academy* et *Site Manager Academy* améliorent l'efficacité, renforcent la motivation et la fidélité de nos collaborateurs.

**5 802 417 d'heures de formation au total**

- Plus de 400 commerciaux formés par notre *Sales Academy* à une approche et un processus des ventes rigoureux.
- Plus de 200 managers opérationnels en Espagne et aux États-Unis ont commencé à suivre le programme de notre *Global Facilities Management Academy*, complétant les cours sur la stratégie en facilities management ainsi que sur la santé et la sécurité.

### CO-CONSTRUIRE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL POUR PLUS D'AGILITÉ ET D'EFFICACITÉ

Le déménagement du siège social de Sodexo en Suède a été précédé par une étude globale sur la qualité de vie de nos collaborateurs et la recherche d'efficacité. Ces derniers ont été impliqués tout au long du processus : ils ont participé à la conception de leur lieu de travail, à la personnalisation des services délivrés et à l'adaptation des nouveaux locaux à des modes de travail plus flexibles et collaboratifs.

#### LE RÉSULTAT

le taux de satisfaction de  
ces collaborateurs a augmenté de  
16 % pour atteindre 93 %

<sup>1</sup> Classement Fortune 500 de 2017.

<sup>2</sup> Réactualisation de l'analyse de matérialité Sodexo, 2016.

<sup>3</sup> **Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE)** : le périmètre de la fonction HSE pour Sodexo englobe la santé et la sécurité au travail, la sécurité alimentaire et l'environnement.



## METTRE EN PLACE NOTRE NOUVELLE ORGANISATION CENTRÉE SUR LE CLIENT

Passer d'une organisation géographique à une organisation basée sur des segments de marché mondiaux nous permet de mieux répondre aux besoins de nos clients, d'affiner notre ciblage commercial et d'optimiser la gestion des grands comptes internationaux. Cela nous aide également à prioriser l'allocation de nos ressources et à optimiser nos coûts. Enfin, cette approche facilite la diffusion de nos meilleures pratiques et la rationalisation de nos processus pour assurer la qualité des services

que nous délivrons à nos clients, partout dans le monde.

En conjuguant la force de ces segments mondiaux, de nos plateformes opérationnelles de services, de nos fonctions transverses et de notre gouvernance géographique nous améliorons notre proposition de valeur et fournissons des services de Qualité de Vie toujours mieux adaptés aux besoins et attentes de nos clients et consommateurs.



### 250 PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES NORMALISÉES POUR GARANTIR LA QUALITÉ DE NOS SERVICES AUX OCCUPANTS

Nettoyage, sécurité, accueil, gestion des déchets, programmes de santé et de bien-être, gestion de centres de conférences... Sodexo propose maintenant plus de 70 types de services support. Pour assurer leur efficacité, leur sûreté et leur fiabilité, les équipes de nos plateformes opérationnelles de services ont développé plus de 250 procédures opérationnelles normalisées. Leurs 500 experts au niveau mondial aident désormais les équipes locales de nos segments de marché à déployer les processus et outils d'exploitation nécessaires pour assurer une qualité de services optimale et homogène partout dans le monde.

### ADAPTER NOS COMPORTEMENTS MANAGÉRIAUX À NOTRE TRANSFORMATION

Les « Six comportements managériaux Sodexo » ont vocation à guider nos collaborateurs dans leurs relations de travail, à l'intérieur comme à l'extérieur du Groupe. Intégrées à nos valeurs d'esprit de service, d'esprit d'équipe et d'esprit de progrès, ces lignes de conduite ont été pensées pour favoriser la transformation de notre organisation. Des ateliers organisés pour l'ensemble du Groupe ont permis d'accompagner nos collaborateurs dans l'appropriation de cette démarche de gestion du changement.

### UNE OFFRE DE SERVICES À 360°, BASÉE SUR UNE EXPERTISE MINIÈRE POINTUE

Partout dans le monde, les entreprises minières sont confrontées à des marchés volatils. Elles sont aussi exposées à des risques élevés et à des conditions météorologiques extrêmes. Elles subissent de fortes pressions pour améliorer leur efficacité, assurer la sécurité et le bien-être de leurs salariés, et protéger et entretenir leurs équipements. Sodexo fournit à ses clients du secteur minier un éventail inégalé de services de Qualité de Vie.

Notre offre de services à 360° et notre équipe internationale composée de près de 100 experts ont joué un rôle décisif dans les succès remportés par Sodexo dans ce secteur l'an dernier, notamment un contrat de services avec l'entreprise minière chilienne Doña Inés de Collahuasi pour ses 3 200 employés. Sodexo a également conçu une solution de services intégrés innovante pour Rio Tinto et sa mine de bauxite d'Amrun en Australie. Cette large gamme de services couvre aussi bien la gestion des aéroports et les services de transport que des programmes de santé et de bien-être. Elle propose aussi des initiatives de développement économique pour les communautés locales.

## DÉVELOPPER ET VENDRE DES OFFRES QUI AMÉLIORENT LA QUALITÉ DE VIE DE NOS CONSOMMATEURS ET LA PERFORMANCE DE NOS CLIENTS

Nous continuons à affiner la connaissance de nos consommateurs et nos recherches sur la qualité de vie, afin de mieux comprendre leurs profils et leurs attentes en la matière.

Cette démarche nous permet de créer des offres uniques et attractives, par segment et sous-segment de marché, et de proposer des expériences adaptées à chacune de nos catégories de consommateurs. Parallèlement nous approfondissons notre analyse des défis auxquels sont confrontés nos clients, afin de mieux contribuer à leur performance.



### DES SOINS À DOMICILE HAUT DE GAMME AU ROYAUME-UNI

En acquérant Prestige Nursing + Care, prestataire de soins privés à domicile haut de gamme, Sodexo renforce significativement sa position sur le marché des soins à domicile au Royaume-Uni. Ce réseau de 44 agences conforte les dizaines d'années d'expérience du Groupe en la matière, acquises à l'international sous sa marque Comfort Keepers®.

### LA SATISFACTION DES PATIENTS AUGMENTE DE 25 % À L'HÔPITAL MANIPAL EN INDE

Sodexo a signé un nouveau contrat pour continuer à améliorer les performances de l'hôpital Manipal à Goa. Avec 235 lits, il s'agit de l'un des plus grands hôpitaux privés de la ville. Sodexo y assure les services de restauration, de nettoyage, d'assistance aux patients et de transport des 375 employés, des visiteurs et des patients. La solution complète délivrée par Sodexo, qui couvre également le design et l'équipement de la cuisine, le déploiement de services de restauration de qualité et la formation du personnel, a contribué à une augmentation de 25 % de la satisfaction des patients et à une réduction de 20 % de l'absentéisme des salariés.

### « GRANDES TENDANCES AU TRAVAIL » : PREMIER RAPPORT MONDIAL

Agilité, robotique nouvelle génération, apprentissage intergénérationnel, bien-être 3.0... Voilà quelques-unes des 10 évolutions majeures du monde du travail étudiées dans ce rapport élaboré par Sodexo. Auparavant centré sur les États-Unis et le Royaume-Uni, le rapport a élargi en 2017 son champ d'étude à l'échelle mondiale. Avec le soutien de l'Institut Sodexo pour la Qualité de Vie, le rapport s'appuie sur des contributions d'experts de l'OCDE, d'universités, des Nations Unies ou encore d'ONG pour témoigner des évolutions du travail et de leurs conséquences pour les individus et les organisations.

 EN SAVOIR PLUS, PAGE 43

### PROTÉGER LA SANTÉ DES ÉTUDIANTS À PÉKIN GRÂCE À UNE MEILLEURE GESTION DU CAMPUS

Depuis 2010, Sodexo offre à l'International School of Beijing un large éventail de services de facilities management pour assurer, au quotidien, le bien-être, la santé, la sécurité et le confort de ses étudiants et de son personnel. Grâce à notre Cadre de gestion de biens immobiliers certifié ISO 55001, nous savons faire face aux complexités des 60 000 mètres carrés de bâtiments pressurisés de l'école. Nous garantissons ainsi la qualité de l'air que respirent les étudiants et le personnel, un facteur de qualité de vie important à Pékin.

### 4 ÉTUDIANTS SUR 10 CHOISSENT LEUR UNIVERSITÉ EN FONCTION DES LOGEMENTS ÉTUDIANTS

20 % des revenus des campus proviennent des logements étudiants et 40 % des étudiants le considèrent comme un facteur décisif pour choisir une université. Sodexo a lancé une nouvelle offre, *Student Living*, proposant 70 services différents tels que les services de location, les recherches de compatibilité entre colocataires, la maintenance des bâtiments, les événements pour les résidents ou encore la vente de repas à emporter.

## ACCROÎTRE LA VALEUR QUE NOUS APPORTONS GRÂCE À L'INNOVATION

L'innovation est cruciale pour adapter nos solutions aux évolutions du monde et nous savons que les nouvelles idées viennent souvent du terrain. Notre capacité à détecter et déployer rapidement ces innovations est donc capitale pour accroître la valeur ajoutée de nos services.

La digitalisation est particulièrement stratégique : elle est au cœur des mutations mondiales et remodèle des secteurs entiers de nos économies. Nous nous attachons donc à identifier et tirer profit des opportunités digitales qui nous sont offertes, ainsi qu'à développer notre culture de l'innovation pour bénéficier de la richesse de l'imagination collective de nos équipes. Cela implique d'encourager nos

collaborateurs à créer de nouveaux services ou à améliorer des services existants et à partager ces nouvelles idées avec toute l'entreprise. Nous développons également un esprit d'innovation ouvert sur l'extérieur. Nous travaillons et investissons dans des start-up. Nous explorons également des méthodes de travail plus agiles en nous inspirant de la richesse de notre écosystème de partenaires.

En faisant du digital un levier d'amélioration de nos offres et de nos processus, nous créons de la valeur ajoutée pour nos clients et consommateurs, nous renforçons notre efficacité organisationnelle, et nous simplifions et améliorons la vie quotidienne de nos collaborateurs.



### SIMPLIFIER LES VOYAGES D'AFFAIRES ET LA GESTION DES FRAIS PROFESSIONNELS

En s'associant à deux sociétés innovantes, Xpenditure et iAlbatros, Sodexo a une double ambition : faciliter le travail et améliorer la qualité de vie des voyageurs d'affaires en les libérant des tâches administratives, et permettre aux entreprises de mieux appréhender et gérer les voyages professionnels de leurs collaborateurs. Grâce à notre plateforme, les voyageurs et leurs employeurs pourront contrôler le processus et les transactions quotidiennes afin que la gestion des voyages et des dépenses professionnelles ne rime plus avec contrariétés, mais avec opportunités. Cette nouvelle offre, qui propose à ses utilisateurs une interface complète et intuitive, permet à Sodexo de renforcer son positionnement sur le marché en plein essor de la gestion de la mobilité et des frais associés.

### « eNOVchallenge », POUR STIMULER L'INNOVATION

Plus de 550 équipes de Sodexo à travers le monde ont participé à l'« eNOVchallenge » en soumettant leurs idées pour améliorer des services déjà existants ou en créer de nouveaux qui améliorent réellement la qualité de vie de nos consommateurs. Trois lauréats ont été sélectionnés à l'issue de cette compétition initiale.

**Plug & pay** est une caisse de restaurant sans contact qui, en combinant différentes technologies, calcule le coût du plateau-repas et encaisse ensuite automatiquement le montant dû par le consommateur.

**Harmonie** crée de nouvelles recettes, toujours plus appétissantes pour stimuler, dans les établissements médicalisés, les sens des seniors qui ont des difficultés de déglutition. En réveillant leur appétit et en les aidant à redécouvrir le plaisir de manger, le programme contribue à leur redonner le goût de la vie.

**Connected Care** est une application mobile contenant un algorithme permettant de mettre en relation les familles de personnes âgées isolées avec des soignants locaux qualifiés. L'application fournit également un support pour suivre au quotidien le déroulement des soins et même réaliser des entretiens d'embauche en vidéo.

# + 100

initiatives digitales lancées et partagées à travers le monde, avec de nouvelles applications, plateformes et réseaux sociaux pour améliorer nos services et notre fonctionnement.

### PREMIERS INVESTISSEMENTS POUR SODEXO VENTURES, UN FONDS DE 50 MILLIONS D'EUROS POUR ACCOMPAGNER LES START-UP INNOVANTES

À travers Sodexo Ventures, nous investissons dans des entreprises pionnières qui répondent aux nouvelles tendances en matière d'environnement de travail et d'attentes des salariés. Parmi nos premiers investissements : Wynd, une société qui crée des solutions digitales de gestion de commandes pour les restaurants et les commerces de détail ; Neo-Nomade, une plateforme de *coworking* qui permet aux travailleurs nomades de trouver des lieux de travail adaptés à leurs besoins et à leur localisation ; et LifeDojo, une plateforme digitale de *coaching*, qui propose aux salariés des programmes axés sur la santé et la motivation.

## RÉDUIRE NOS COÛTS OPÉRATIONNELS POUR RENFORCER NOTRE COMPÉTITIVITÉ ET INVESTIR DANS NOTRE CROISSANCE FUTURE

Notre cinquième priorité est de réduire nos coûts pour améliorer notre compétitivité et réinvestir ces économies dans l'accélération de notre croissance.

Cette volonté de réduction des coûts s'applique à toute l'entreprise. Nos équipes de management mettent ainsi en œuvre des plans d'actions dédiés au niveau mondial, régional et local. Nous travaillons notamment à optimiser notre pouvoir d'achat en matière de produits alimentaires et de services, que ce soit en notre nom ou pour le compte de nos clients.

### UNE ACQUISITION POUR RENFORCER L'APPROVISIONNEMENT AU ROYAUME-UNI

L'acquisition de PSL, spécialiste britannique de l'approvisionnement hôtelier en produits frais, va permettre à Sodexo de faire des économies en la matière et de proposer à ses clients les meilleures solutions en matière de gestion de leurs achats alimentaires. PSL est en effet devenu leader de l'approvisionnement en produits frais au Royaume-Uni grâce à son approche intégrée de l'approvisionnement, de l'exploitation et du support informatique. Cette acquisition va également permettre à Sodexo de proposer à ses clients des plateformes en ligne et en temps réel pour un approvisionnement et un appui opérationnel plus efficaces, depuis la conception des menus jusqu'à la gestion des déchets.



### DES CUISINES PLUS INTELLIGENTES ET PLUS ÉCONOMES

Au Brésil (avec le projet « *Smart Kitchen* ») et en Amérique latine (avec le projet « *Évolution* »), Sodexo a développé une nouvelle approche en cuisine, en conjuguant équipements innovants et simplification des méthodes et processus de travail. Ces deux projets concrétisent un travail focalisé sur la recherche d'efficacité, de durabilité, de sécurité – sur le lieu de travail et en matière alimentaire –, autant de facteurs de valeur ajoutée

pour nos clients et de qualité de vie pour nos collaborateurs. Et les résultats sont là : respect des normes de sécurité, réduction des déchets, qualité des produits, homogénéité des recettes ou encore une utilisation plus économe des ressources comme l'eau, l'électricité ou le gaz. Les équipes qui mettent en œuvre ce projet global et responsable démontrent ainsi son impact direct et tangible sur les résultats du Groupe.

37

### AMÉLIORER NOTRE MARGE

Le Plan d'adaptation et de simplification lancé en septembre 2015 génère des économies et contribue à l'amélioration de notre marge opérationnelle. Si l'on exclut les coûts exceptionnels, notre marge opérationnelle a en effet augmenté de 120 points de base sur ces cinq dernières années. De nombreuses initiatives ont été déployées pour améliorer la productivité sur site,

simplifier l'organisation et mutualiser les ressources du Groupe au niveau mondial. Au total, le plan a permis de réaliser 150 millions d'euros d'économies annuelles à la fin de l'exercice 2016-2017. Ce montant devrait atteindre 220 millions d'euros dès la fin de l'exercice 2017-2018.

 VOIR CHIFFRES-CLÉS, PAGE 21

## NOS ACTIVITÉS

# NOUS SOMMES LE LEADER MONDIAL DES SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

Groupe de services intégrés, fort de ses 427 000 collaborateurs dans le monde, nous sommes les seuls à pouvoir proposer aux organisations un éventail aussi large de Services sur Site qui permet de répondre à leurs attentes comme à celles de leurs consommateurs. Nos Services Avantages et Récompenses et nos Services aux Particuliers et à Domicile complètent une offre de services de Qualité de Vie qui contribue à assurer un avenir meilleur pour toutes et tous.







SERVICES SUR SITE

# SERVICES SUR SITE EN UN CLIN D'ŒIL

**Du design des lieux de travail aux services d'accueil,**  
de la stérilisation des matériels médicaux à l'entretien des locaux,  
de la maintenance technique à l'organisation de manifestations  
prestigieuses, de la restauration à la réinsertion des personnes  
détenues... Sodexo intègre une large gamme de services  
pour améliorer la qualité de vie de ses consommateurs et,  
par là même, la performance de ses clients. Ils sont déclinés sur trois  
segments de clientèle : Entreprises & Administrations,  
Santé & Seniors, et Éducation. Accroître l'efficacité en entreprise,  
rassurer les patients à l'hôpital, favoriser l'épanouissement à l'école,  
assurer le confort et la sécurité sur une base-vie...  
voilà autant d'expressions de notre vocation :  
améliorer la qualité de vie.

40

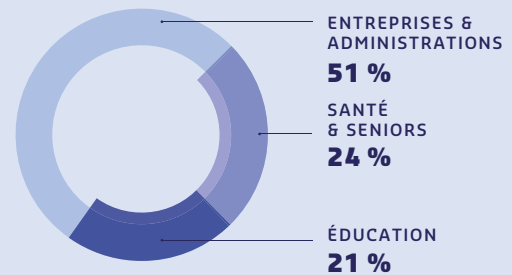
## UN POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT CONSIDÉRABLE

Le potentiel de marché  
de Sodexo Services sur Site<sup>(1)</sup>  
est estimé à

**700**  
**MILLIARDS**  
**D'EUROS<sup>(2)</sup>**

Estimation Sodexo.

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT



## CHIFFRES CLÉS<sup>(2)</sup>



**96 %**

du chiffre d'affaires  
du Groupe



**19,8**

milliards d'euros  
de chiffre d'affaires  
consolidé



**412 246**

collaborateurs

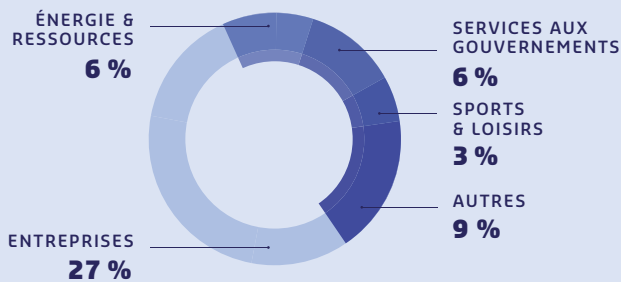
Source : Sodexo

<sup>1</sup> Note : l'évaluation des marchés est susceptible d'évoluer dans le temps, compte tenu de la fiabilité croissante des sources d'information relatives aux différents pays.

<sup>2</sup> Incluant les Services aux Particuliers et à Domicile.

## ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SOUS-SEGMENT



### CHIFFRES CLÉS



**51 %**

du chiffre d'affaires  
du Groupe



**10 551**

millions d'euros  
de chiffre d'affaires



**239 308**

collaborateurs

Source : Sodexo



**SYLVIA METAYER**

Directrice Générale,  
Entreprises au niveau mondial

### SERVICES AUX ENTREPRISES

## La qualité de vie au travail, levier de performance

**La course mondiale aux talents alimente la demande de services favorisant l'engagement et le bien-être des salariés. Les entreprises cherchent également à accroître leur compétitivité en externalisant, voire en regroupant en un seul contrat intégré, certaines fonctions telles que la gestion de leurs biens immobiliers ou leurs services de facilities management.**

Pour y parvenir, nos clients ont besoin de partenaires capables de déployer les pratiques les plus efficaces et de proposer des services innovants et à forte valeur ajoutée. Ils recherchent également des partenaires responsables qui contribueront à renforcer leur image et leur marque.

Les groupes internationaux attendent également des partenaires mondiaux qui conjuguent une approche adaptée aux cultures et aux contextes locaux ainsi qu'un niveau d'exigence conforme aux normes internationales.

Dans des domaines aussi essentiels que la motivation des salariés, l'efficacité des processus ou la fiabilité des équipements, nous proposons à nos clients des solutions sur-mesure, qui répondent aux enjeux spécifiques de leur secteur, à l'échelle locale ou internationale, dans les bureaux, centres de recherche, sites de production et autres lieux de travail.

Les offres de Sodexo améliorent la qualité de vie sur les lieux de travail et favorisent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les entreprises qui les utilisent, renforcent ainsi leur efficacité, leur performance et leur attractivité.



## INTERNATIONAL

### De nouveaux contrats clés en services intégrés

Parmi les gains majeurs de l'exercice, citons l'accord-cadre conclu avec **Johnson & Johnson** (J&J) pour fournir une large gamme de services de facilities management sur quelque 250 sites répartis dans 42 pays, en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique (zone EMEA). Ce nouveau contrat de cinq ans étend les prestations déjà délivrées par Sodexo sur 36 sites dans 10 pays de cette zone.

Sodexo s'est également vu confier par **Citibanamex**, au Mexique, les services de maintenance indispensables à son activité. Large et diversifié, le portefeuille concerné compte plus de cinq millions de mètres carrés de biens immobiliers, dont deux centres de données, 40 bureaux, quatre centres opérationnels, 300 succursales et 900 distributeurs automatiques dans la ville de Mexico.

Nous avons aussi démontré notre capacité à mobiliser rapidement et simultanément nos services intégrés de facilities management sur quelque 600 sites de **Nokia** répartis dans 115 pays. Ce projet d'une ampleur et d'une complexité jusqu'ici inégalées, concerne une superficie totale de deux millions de mètres carrés. Notre offre inclut une nouvelle solution d'assistance internationale 24h/24 et 7j/7, mise en place par notre filiale



Circles pour les 40 000 salariés de Nokia à travers le monde. La réussite de ce déploiement, en seulement 80 jours, a mis en évidence une collaboration exemplaire entre les équipes des plateformes de services opérationnels, des fonctions supports, de l'activité Services aux Particuliers et à Domicile et celles des Services aux Entreprises. Nous avons enfin étendu notre collaboration avec **Pfizer**, en assurant désormais nos services de restauration et de facilities management sur de nouveaux sites aux États-Unis et en Inde. Cette extension de nos activités s'inscrit dans le cadre du contrat signé en 2016 pour la fourniture de services intégrés de facilities management sur 200 sites de Pfizer dans 12 pays d'Asie, qui nous a permis d'accroître notre présence en Corée du Sud, au Japon et

à Taiwan, notamment.

D'autres développements majeurs ont marqué l'exercice tels que l'expansion significative de notre partenariat avec **Toyota**, déjà client dans 25 pays, à qui Sodexo Magic fournira des services pour le siège social et trois succursales aux États-Unis. Notre périmètre géographique d'intervention s'est également élargi pour **Colgate** et comprend désormais l'Argentine, la Colombie, l'Italie, les Pays-Bas, la République Tchèque et la Turquie. Sodexo assure déjà des prestations de restauration et de facilities management sur les sites de production et les bureaux de Colgate en Afrique, en Amérique latine, en Australie, aux États-Unis, en Europe et au Moyen-Orient.

#### ÉTATS-UNIS - LE PARTENARIAT AVEC EAT CLUB OUVRE DE NOUVELLES PERSPECTIVES À LA RESTAURATION SUR SITE

Grâce à son nouveau partenariat avec la *start-up* EAT Club, Sodexo peut aujourd'hui offrir à ses clients une solution de restauration novatrice et économique, qui contribue à améliorer la qualité de vie de leurs collaborateurs. Le concept de cafétéria d'entreprise virtuelle d'EAT Club permet en effet aux salariés de choisir facilement des repas individualisés *via* une plateforme digitale ou une application.

#### INTERNATIONAL - SODEXO ACCROÎT SON EXPERTISE DU SECTEUR DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

Sodexo a pris une participation minoritaire significative dans la société Mentor Technical Group (MTG) basée à Porto Rico. Notre objectif : élargir l'offre intégrée proposée à nos clients du secteur pharmaceutique à de nouveaux services techniques et de conformité réglementaire. Neuf des 10 plus grandes entreprises spécialisées en sciences de la vie font appel à l'expertise de MTG pour délivrer des médicaments de manière sûre et efficace aux patients.

## INTERNATIONAL

### Le transfert de compétences intergénérationnel et les robots parmi les nouvelles tendances au travail

Notre rapport 2017 sur les Grandes tendances au travail dans le monde identifie 10 tendances mondiales riches d'enseignements sur l'évolution des lieux de travail et ses implications pour les personnes et les organisations.

Le rapport dresse le tableau d'un environnement de travail qui mêle vie professionnelle et vie privée, et qui tente de mieux répondre aux besoins des salariés en progressant dans les domaines du bien-être, de la conception des locaux ou encore de la formation. Il capitalise également sur l'apprentissage intergénérationnel, les compétences individuelles et la puissance du travail collaboratif.

Réalisée avec le soutien de notre *think-tank*, l'Institut Sodexo pour la Qualité de Vie, cette étude s'appuie également sur des compétences externes, puisqu'elle a mobilisé près de 50 experts de l'OCDE, de grandes

universités, des Nations Unies ou d'ONG travaillant sur ces sujets. Les 10 tendances analysées dans le rapport de 2017 :

1. L'agilité en entreprise : trouver le juste milieu entre rapidité et stabilité
2. Le décloisonnement : ou le hasard des interactions comme accélérateur d'innovation
3. Travailleurs sans frontières : comprendre l'impact des migrations sur l'entreprise.
4. Robots nouvelle génération : ou comment la robotique transforme notre façon de travailler
5. Le transfert intergénérationnel des compétences : un nouveau modèle pour le développement de talents
6. La « Marque personnelle » au travail : un outil puissant pour les collaborateurs et les employeurs
7. Repenser l'expérience au travail : l'application des principes du *Design Thinking* (ou réflexion sur le design) au travail



8. L'agenda 2030 du développement durable : repenser la responsabilité sociétale à l'aune d'une vision partagée et d'un objectif commun
9. Libérer le potentiel de la génération Y : pour une nouvelle compréhension de ses motivations
10. Bien-être 3.0 : le lieu de travail comme destination bien-être

🔗 Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.sodexo.com/tendances-travail-2017](http://www.sodexo.com/tendances-travail-2017).



### INTERNATIONAL - PREMIERS INVESTISSEMENTS DE NOTRE FONDS DE 50 MILLIONS D'EUROS DESTINÉ AUX START-UP

À travers le fonds d'investissement Sodexo Ventures, nous investissons 50 millions d'euros dans des entreprises pionnières qui répondent aux nouvelles tendances en matière d'environnement de travail et d'attentes des salariés. Notre objectif : créer des synergies avec les différentes activités de Sodexo afin d'anticiper les nouvelles exigences des clients et des consommateurs, de développer et commercialiser des solutions innovantes et d'assurer ainsi la croissance future du Groupe. Parmi nos premiers investissements, citons Wynd, une société qui crée des solutions digitales de gestion de commandes pour les restaurants et les commerces de détail. La seconde start-up choisie, Neo-Nomade, une plateforme de *coworking* qui permet aux travailleurs nomades de trouver des lieux de travail adaptés à leurs besoins et à leur localisation. Enfin LifeDojo, plateforme digitale de *coaching*, propose aux salariés des programmes axés sur la santé et la motivation.



SERVICES SUR SITE



**NICOLAS JAPY**  
Directeur Général Énergie & Ressources  
au niveau mondial

## ÉNERGIE & RESSOURCES

### Confort, sécurité et performance au bout du monde

**Depuis près de 50 ans maintenant, nos équipes améliorent la qualité de vie de tous ceux qui, isolés, travaillent à travers le monde dans des environnements difficiles et des conditions parfois extrêmes, à terre comme en mer.**

Qu'il s'agisse d'une mine en Australie, en Amérique latine, en Sibérie, d'une plateforme pétrolière ou gazière en mer du Nord, en Afrique de l'Ouest ou dans le Golfe du Mexique, d'un projet complexe d'ingénierie et de construction au Canada, au Moyen-Orient, en Alaska, au Pérou ou encore en Inde, nous proposons à nos clients une offre intégrée de

services innovants, depuis la conception de la base-vie jusqu'à sa démobilisation. Sur des marchés affectés par l'effet de la baisse du cours des matières premières et par le ralentissement des grands projets de construction, le rôle des prestataires de services prend de plus en plus d'importance. Ces tendances incitent les clients à rechercher des gains d'efficacité opérationnelle auprès de partenaires de dimension mondiale capables, comme Sodexo, de leur fournir la plus large gamme de services homogènes et sûrs.

Des services hôteliers, administratifs et de maintenance technique à la gestion des loisirs, des transports ou des déchets, nos solutions assurent la sécurité et le confort des résidents. Nos clients savent qu'ils peuvent s'appuyer sur notre expertise pour assurer le respect des normes Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE)<sup>(1)</sup> les plus exigeantes et contribuer au développement économique, social et environnemental des communautés locales qui les accueillent. Résultat : une forte valeur ajoutée qui améliore la performance technique et économique de chaque site et contribue au bien-être de tous les résidents.

44



#### INTERNATIONAL - LE CONTRAT SHELL S'ENRICHIT DE NOUVEAUX PAYS ET SERVICES

Shell a prolongé la durée de son contrat avec Sodexo et l'a étendu à de nouveaux sites et services dans cinq régions du monde. Cette expansion reflète la réussite du Groupe, qui a su fournir un éventail complet de services pour un portefeuille de sites varié, évolutif et international, tout en assurant la continuité de service et le développement de la main-d'œuvre locale. Sodexo propose à présent un large choix de services de restauration et de facilities management pour Shell en Europe, en Afrique, en Amérique latine, en Asie et en Australie. Cet élargissement du contrat initial confirme la confiance de Shell dans l'expertise sectorielle de Sodexo, la solidité de son offre et sa démarche partenariale à long terme.

<sup>1</sup> **Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE)** : le périmètre de la fonction HSE pour Sodexo englobe la santé et la sécurité au travail, la sécurité alimentaire et l'environnement.

## CHILI ET AUSTRALIE

### Une expertise minière internationale reconnue

**Sodexo propose à ses clients du secteur minier un choix unique de services intégrés de facilités management, sources de confort et de sécurité pour tous. Deux contrats stratégiques conclus l'année dernière témoignent du leadership international de Sodexo dans ce secteur.**

Au Chili, Sodexo a ainsi remporté un contrat de services intégrés pour la société minière Doña Inés de Collahuasi, qui exploite la troisième plus grande mine de cuivre au monde. Il s'agit du contrat le plus important signé par Sodexo au Chili, et même en Amérique latine. Les services de restauration et de vente au détail facilitent la vie des 3 200 personnes réparties sur deux sites situés à 4 000 mètres d'altitude, dans un climat désertique difficile.

En Australie, Rio Tinto a confié à Sodexo la gestion du camp de sa mine de bauxite d'Amrun sur la



Péninsule de Cape York dans le nord du Queensland. Un succès remporté grâce à la qualité de l'offre commerciale, la réputation du Groupe en matière de HSE et à son engagement en faveur des communautés autochtones locales.

Ces deux succès reposent sur l'expertise technique de Sodexo, son expérience des sites isolés dans le monde, sa culture de la sécurité et une offre globale de services de Qualité de Vie intégrés, qui répond aux attentes de ses consommateurs et contribue à la

performance de ses clients.

Les entreprises minières subissent en effet de fortes pressions pour améliorer sans cesse leur efficacité et leur compétitivité, garantir la sécurité et la qualité de vie de leurs salariés, tout en protégeant et en entretenant leurs équipements. La compréhension profonde de ce marché, de ses stratégies et de ses challenges, permet à Sodexo de co-construire avec ses clients les solutions les plus efficaces et de s'affirmer comme leur partenaire stratégique sur le long terme.

#### INTERNATIONAL - COMME CHEZ SOI... LOIN DE CHEZ SOI, GRÂCE AU PROGRAMME « VILLAGE LIVING »

Améliorer l'ambiance, le mode et la qualité de vie de nos consommateurs sur les bases-vie, tel est l'objectif de la nouvelle offre de Sodexo, « *Village Living* ».

Cette offre déploie tous les aspects de la convivialité d'un village. Elle relie en un seul et même espace collectif et partagé salles à manger, auberges et magasins, afin de proposer un environnement accueillant, ouvert et propice au bien-être physique, mental et émotionnel des résidents. De nombreuses options de communication permettent à chacun d'accéder facilement, 24 heures sur 24, aux informations et aux services désirés, via un portail en ligne dédié.

« *Village Living Dining* » assure une expérience gastronomique joyeuse et agréable aux clients et à leurs résidents, grâce à un choix de plats qui reflètent les tendances culinaires actuelles, ainsi que les spécificités culturelles et les envies des consommateurs.

« *Village Living Retail* » apporte une vraie valeur ajoutée aux résidents en leur donnant accès à des commerces compétitifs et innovants, et les encourage à donner leur avis pour nourrir un progrès continu.

Cette offre innovante propose enfin un programme complet de fitness, santé et style de vie qui intègre à la routine quotidienne des résidents du village des activités physiques, sociales et de loisirs.

#### INTERNATIONAL - LA QUALITÉ DE VIE À L'ABORDAGE DE 50 BATEAUX DE LA FLOTTE VAN OORD

Sodexo va continuer à délivrer ses services de Qualité de Vie aux 50 navires opérant pour le compte de l'entreprise néerlandaise Van Oord dans le monde entier. Van Oord est un leader du marché du dragage, de l'ingénierie marine et des projets pétroliers, gaziers et éoliens offshore. Dans le cadre de ce contrat renouvelé l'an dernier, les équipes de Sodexo assurent les services de restauration, de nettoyage et de blanchisserie.

SERVICES SUR SITE



**TONY LEECH**  
Directeur Général, Services  
aux Gouvernements

## SERVICES AUX GOUVERNEMENTS

### Un partenaire privé au service de l'intérêt public

**Garantir des services de haute qualité tout en respectant de fortes contraintes budgétaires, tel est l'objectif partagé par nos clients du secteur public, qu'il s'agisse de forces armées ou d'établissements pénitentiaires.**

Partenaire stratégique à long terme des communautés militaires à travers le monde, nous mettons notre expérience et notre savoir-faire au service de la qualité de vie des personnels et de leur famille, facteur clé de performance pour les forces armées. Maintenance technique, gestion des loisirs, restauration, mais aussi logistique complexe dans le cadre d'opérations de maintien de la paix à l'étranger sous l'égide d'institutions internationales

comme l'ONU ou l'OTAN : la palette des services est large et exige flexibilité, rigueur et fiabilité. Nos équipes démontrent partout leur savoir-faire, dans les bases du Corps des Marines aux États-Unis, comme dans les garnisons du Royaume-Uni ou au nouveau siège du Ministère des Armées en France. Dans le domaine de la justice, Sodexo est l'un des principaux fournisseurs mondiaux de services aux administrations pénitentiaires et aux collectivités locales. Confrontées à l'augmentation de la population carcérale et à une pression croissante pour réduire à la fois le taux de récidive et les coûts, les institutions publiques font appel de plus en plus au secteur privé pour assurer une gamme

de services élargie et proposer des solutions innovantes.

Favoriser la réinsertion des personnes détenues est l'une de nos principales priorités. Nous leur permettons d'acquérir savoir-être, expérience professionnelle, qualifications et, à leur libération, les ressources qui les aideront à réussir leur retour au sein de la société.

Sodexo intervient uniquement dans les pays démocratiques ne pratiquant pas la peine de mort, sur des services ne nécessitant pas de port d'arme par nos équipes et dont la politique carcérale a pour finalité la réinsertion des détenus.

#### ROYAUME-UNI - SODEXO, INTÉGRATEUR EXPERT DES PRESTATAIRES DU MINISTÈRE DU TRAVAIL ET DES RETRAITES

Sodexo a signé un contrat avec le *Department of Work & Pensions* (DWP) (Ministère du Travail et des Retraites) afin de gérer leurs prestataires de services de facilities management, de sécurité, de gestion de projets et de gestion locative pour plus de 900 propriétés. Notre mission : garantir l'efficacité et la mise en place de meilleures pratiques, réaliser des économies et délivrer des services de qualité dans plus de 20 catégories de services, de la gestion de la santé et de la sécurité aux services d'assistance.

#### AUSTRALIE - OUVERTURE DU CENTRE DE DÉTENTION PRÉVENTIVE ET DE RÉINSERTION DE MELALEUCA

Le gouvernement d'Australie occidentale a conclu l'an dernier avec Sodexo un contrat de cinq ans pour assurer la gestion et le fonctionnement du centre de détention préventive et de réinsertion de Melaleuca, un établissement pour femmes de 254 places. Ouvert depuis décembre 2016, l'établissement est l'un des trois centres gérés par le secteur privé en Australie occidentale. Dans le cadre de ce contrat, Sodexo a noué des partenariats avec diverses organisations non gouvernementales de la région afin de développer des services et programmes de réhabilitation et de réinsertion adaptés aux spécificités culturelles locales.

Notre intervention repose en effet sur la conviction que chaque contact avec les services pénitentiaires doit être une occasion supplémentaire pour ces femmes de renforcer leurs chances de retrouver leur place dans la société et de réduire les risques de récidive. Nous concentrons donc nos services sur la libération anticipée, l'accès à des traitements de désintoxication, la recherche d'hébergements et de programmes d'éducation et de formation. Innovants, ces programmes reflètent l'engagement permanent de Sodexo à améliorer durablement la qualité de vie des personnes en cours de réinsertion.

## FRANCE

### Soutien postal des Forces françaises à l'étranger

À l'issue d'un appel d'offres public, Sodexo et La Poste ont été choisis pour la seconde fois par le Ministère de la Défense pour assurer le Service Postal à l'International pour la Défense (SPID) durant quatre années supplémentaires. Le Groupe travaille depuis 2012 avec son partenaire pour assurer les services postaux à destination et en provenance des Forces françaises déployées ou stationnées à l'étranger, des théâtres d'opérations militaires ou des bâtiments de la Marine Nationale en escale.

Cette alliance s'appuie sur la complémentarité d'expertises respectives. Pour la Poste, il s'agit de la collecte, du traitement et de

l'acheminement du courrier et des colis. Quant au Groupe, il assure la création, la gestion et l'animation des agences postales sur site dans des environnements isolés et notamment le soutien de bases militaires, de détachements temporaires et de missions de maintien de la paix.

En 2016, les deux partenaires ont ainsi conjointement assuré la livraison de 338 tonnes de courrier pour 5 600 membres du personnel militaire dans 11 pays différents. La rapidité et l'adaptabilité des services durant le premier contrat de quatre ans ont été un facteur décisif dans la décision du Ministère de la Défense de renouveler ce contrat.

Pour améliorer encore davantage les services et la satisfaction du client, Sodexo a installé des bornes dans les agences postales déployées sur les théâtres d'opérations afin d'évaluer ce que l'utilisateur final pense de la qualité de ces services. En outre, avant leur prise de fonction, les factrices et facteurs suivent dorénavant une formation de sensibilisation à l'importance et aux spécificités de leur mission. La Poste va également fournir des lecteurs digitaux pour scanner les lettres et les colis afin qu'expéditeurs et destinataires puissent suivre les livraisons.

 **POUR EN SAVOIR PLUS SUR L'EXPERTISE DE SODEXO DANS LES ENVIRONNEMENTS ISOLÉS, LIRE PAGES 44-45.**

### BELGIQUE - LE MARCHÉ DE LA DÉFENSE S'OUVRE

Sodexo est désormais en charge des services de restauration à l'École Royale Militaire de Bruxelles. Cette prestation pilote est une première étape pour les autorités de la défense du pays, qui souhaitent externaliser toutes leurs activités non stratégiques. Sodexo assure ainsi la gestion des cafétérias, des distributeurs automatiques, des services d'hôtellerie, de la restauration VIP, des événements et la maintenance technique des cuisines. Ce programme pilote devrait être étendu à d'autres sites et d'autres services.

### INTERNATIONAL - ÉCHANGE D'EXPERTISES SUR LA RÉINSERTION

Grâce à un accord entre Essex CRC, filiale britannique de Sodexo spécialisée dans les services de probation et réinsertion, et l'administration pénitentiaire norvégienne, des membres du personnel des deux entités se rendent visite tous les ans. L'objectif : échanger sur les méthodes de chacune des organisations en matière de services de réhabilitation, de réduction des risques de récidive et de réinsertion des détenus dans la communauté locale.





SERVICES SUR SITE



**Pierre Henry**  
Vice-Président  
du Comité Exécutif Groupe  
Directeur Général  
Sports & Loisirs au niveau mondial



**Nathalie Bellon-Szabo**  
Directrice Générale  
Sports & Loisirs France  
Directrice des Opérations  
Sport & Loisirs au niveau mondial

SPORTS & LOISIRS

Des moments et des lieux d'exception

Depuis plus de 20 ans, Sodexo est un partenaire recherché par les organisateurs d'événements sportifs et culturels internationaux, mais aussi le gestionnaire de lieux uniques à travers le monde. Il est également devenu l'un des leaders du marché des salons des compagnies aériennes dans le monde.

Billetterie, voyages, restauration, sécurité, logistique, ventes, marketing, organisation technique et artistique : avec créativité et savoir-faire, les équipes du Groupe contribuent à la réussite de manifestations prestigieuses

et au rayonnement de lieux d'exception. Qu'il s'agisse de sports, de loisirs ou de voyages, elles savent offrir aux clients et aux consommateurs des expériences uniques et mémorables qui améliorent la qualité de vie.

Dans les années à venir, le marché continuera à offrir de solides opportunités de développement aux leaders du marché tels que Sodexo. Ainsi, par exemple, STH Group, une *joint-venture* entre Sodexo et Mike Burton Group, assurera la conception et la commercialisation des séjours clés en main pour la Coupe du Monde de Rugby 2019 au Japon. Les clients recherchent, en effet, un partenaire

engagé dans le développement durable et la diversité, capable de les aider à accroître la fréquentation et l'utilisation de leurs installations, de proposer une large gamme de services innovants et personnalisés, et d'exploiter les technologies numériques et les mégadonnées ou *Big Data*. Enfin, les pays en développement, dynamisés par une classe moyenne jeune et en plein essor, importent de plus en plus d'événements sportifs internationaux et commencent à promouvoir hors de leurs frontières leurs sports nationaux.

ROYAUME-UNI - RENOUELEMENT DU CONTRAT AVEC L'HIPPODROME D'HAMILTON PARK

L'hippodrome d'Hamilton Park, en Écosse, a renouvelé pour dix ans le contrat de Sodexo qui y gère les services de restauration les jours de courses. Sodexo gère également la billetterie et l'organisation des conférences et réceptions. Situé sur un terrain de 8 hectares, Hamilton Park peut accueillir tout type d'événement - mariages, réunions, conférences, réceptions privées - et attire plus de 100 000 visiteurs par an. Pour continuer à assurer des services de restauration et d'hospitalité haut de gamme, le café rénové est devenu un bar-restaurant raffiné tandis que les loges privées sont en cours de modernisation. Ces installations, complétées de nouveaux espaces pour des conférences et des événements, renforceront la réputation du site, pour en faire un lieu incontournable dans le domaine du sport et des loisirs.

FRANCE - ENRICHIR L'EXPÉRIENCE DES SPECTATEURS AUX ARÉNAS D'AIX ET DE BORDEAUX

Sodexo, partenaire prestataire de Lagardère sur ces deux contrats, fournira toute une gamme de services aux Arénas d'Aix et de Bordeaux, et contribuera ainsi à créer des expériences mémorables pour les spectateurs. À Aix, la salle, parfaitement modulable, peut recevoir jusqu'à 8 500 personnes, avec une capacité supplémentaire de 2 000

personnes dans la salle attenante, pour les 70 événements culturels et sportifs de l'année. À Bordeaux, l'espace multidisciplinaire peut accueillir jusqu'à 11 000 personnes lors des quelque 100 concerts, spectacles, compétitions sportives et événements d'entreprise qui y sont organisés chaque année.





**FRANCE**

**Expertise artistique  
et services de Qualité  
de Vie de concert  
à La Seine Musicale**

Le contrat de services remporté pour La Seine Musicale, dans le cadre d'un consortium avec TF1 et Bouygues pour le compte du Conseil Départemental des Hauts-de-Seine, est un nouvel exemple représentatif du savoir-faire de Sodexo en matière de services intégrés de Qualité de Vie. Ce succès souligne également notre expertise artistique et notre capacité à nous associer pleinement à la mission culturelle de nos clients.

La nouvelle « Seine Musicale », sur l'Île Seguin, a pour ambition de devenir le temple de la « musique pour tous », pouvant attirer tous les profils : des musiciens et danseurs en herbe aux artistes de renom en passant par les artistes en représentation, les groupes professionnels ou les amateurs en répétition.



Sodexo doit contribuer à faire de La Seine Musicale un centre majeur de la vie culturelle, en assurant, en continu, un large éventail de services sur-mesure tels que la maintenance technique, la sûreté, la propreté ou encore la préparation des salles de spectacle. À travers la société STS Événements, créée en partenariat avec TF1, Sodexo partage également la responsabilité de la programmation, de la promotion et du marketing des événements

artistiques de la Grande salle et de l'Auditorium.

Sodexo a par ailleurs conclu un contrat d'exclusivité pour assurer les services dédiés aux réunions d'entreprise, opérations d'incentive et conférences, ainsi que la promotion et la commercialisation des espaces événementiels de ce nouveau lieu emblématique de l'Ouest Parisien.



**ÉTATS-UNIS - L'ÉQUIPE SODEXO  
DU MUSÉE DES SCIENCES ET  
DE L'INDUSTRIE À L'HONNEUR**

À l'occasion de la cérémonie annuelle de *Catersource*, un organisme dédié à la formation et au développement des professionnels de la restauration et des événements, Sodexo a reçu le prestigieux prix « Restauration & Événementiel » pour l'excellence de ses services au Musée des Sciences et de l'Industrie de Chicago.

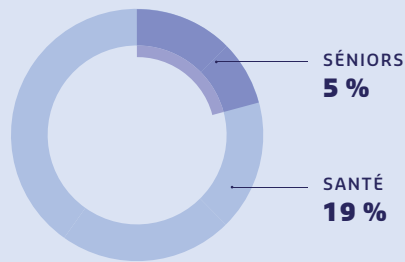
**ROYAUME-UNI - NOUVEAU  
CONTRAT À FARNBOROUGH,  
CONTRAT RENOUVÉLÉ À ABERDEEN**

Le nouveau Centre International d'Expositions et de Conférences de Farnborough a confié à Sodexo la gestion de ses services événementiels pour une durée de dix ans. Sodexo assurera aussi les services de vente au détail lors des événements organisés par ce Centre, construit sur le site du célèbre Salon Aéronautique de Farnborough. En Écosse, Sodexo partenaire depuis déjà 23 ans du club de football d'Aberdeen, a vu son contrat renouvelé pour gérer les services de restauration les jours de match au Pittodrie Stadium, le café et les commerces de détail, la billetterie et les opérations pour tous les événements.

SERVICES SUR SITE

## SANTÉ & SENIORS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
PAR SOUS-SEGMENT



### CHIFFRES CLÉS



24 %

du chiffre d'affaires  
du Groupe



5 007

millions d'euros  
de chiffre d'affaires



80 360

collaborateurs

Source : Sodexo



**MARC PLUMART**  
Directeur Général,  
Santé & Seniors au niveau mondial

### SANTÉ

## La qualité de vie au service de la qualité des soins

**Leader sur le marché depuis plus de 20 ans, Sodexo participe activement à la qualité de vie et au bien-être des patients, des visiteurs et des personnels.**

Grâce à une large palette de services destinés à améliorer la sécurité et la qualité des prestations dans les établissements, nous accompagnons les professionnels de santé sur toute la chaîne de soins. Nos solutions s'étendent ainsi de l'ingénierie des équipements et des infrastructures cliniques aux opérations techniques, en passant par la décontamination et la désinfection et, bien entendu, les services destinés aux patients, tels que l'accueil, l'admission et la restauration.

Alors que les établissements de santé s'efforcent de soigner un nombre croissant de patients avec des budgets toujours plus serrés et des attentes en matière de résultats cliniques toujours plus fortes, nous leur permettons de se concentrer sur leur cœur de métier : les soins. Nos clients savent qu'avec nous, les activités non cliniques, qui font souvent la différence dans le choix d'un établissement, sont entre de bonnes mains.

Dans les économies émergentes, nous aidons nos clients à se conformer aux normes en vigueur dans les pays développés, afin de répondre aux exigences rigoureuses des agences d'accréditation internationales.

Les évolutions des modèles de santé nous imposent également d'assurer nos prestations en dehors du cadre traditionnel des soins hospitaliers. Nous devons ainsi nous adapter à l'augmentation du nombre de patients suivis en hôpital de jour ou en unité de soins ambulatoires, mais aussi tirer pleinement parti de notre capacité à délivrer certains services à domicile.

Dans un environnement où les professionnels de santé subissent une pression croissante et où les patients agissent de plus en plus en consommateurs de soins, nos clients cherchent à s'appuyer sur un partenaire expert pour atteindre leurs objectifs et améliorer la qualité de vie de toutes leurs parties prenantes.

## ROYAUME-UNI

### Un renouvellement de contrat porteur d'innovations au Queen's Hospital de Romford

À l'occasion du renouvellement pour cinq ans de son contrat avec le Queen's Hospital de Romford et pour continuer à améliorer l'expérience des patients, Sodexo a initié une série de perfectionnements et d'innovations en matière de nettoyage, de restauration et de vente au détail. Pour renforcer la protection contre les infections nosocomiales, Sodexo déploie un service de désinfection robotisée des locaux grâce à une technologie innovante par

rayonnements ultraviolets. Aux États-Unis, les hôpitaux qui ont recours à ces robots constatent une diminution de 50 à 100 % du taux d'infection. Côté restauration, les innovations incluent l'introduction des repas « Vive ! » cuits à la vapeur pour assurer une fraîcheur optimale et une livraison plus rapide des plats commandés par les patients. Sodexo propose également plus de plats sans gluten ou *vegan*, ainsi que des menus personnalisables

pour mieux s'adapter aux goûts de chacun. De nouveaux menus enfants et des chariots colorés ont été imaginés pour les plus jeunes. Enfin, la rénovation intégrale des boutiques de l'hôpital permettra d'offrir des points de vente contemporains et de nouveaux services. Cette extension de contrat conforte le partenariat entre Sodexo et l'hôpital, auquel nous délivrons depuis dix ans un large éventail de services support et techniques.

## BELGIQUE - DES REPAS « À LA CARTE » POUR LES PATIENTS DE L'HÔPITAL DELTA

L'offre de personnalisation des repas proposée par Sodexo a emporté la décision de l'Hôpital Delta du groupe Chirec, à Bruxelles, qui a choisi de lui confier ses services de restauration. Avec « A la carte », les patients peuvent désormais commander des plats spécifiquement adaptés à leur pathologie en contactant une hôtesse ou en utilisant une smart TV, un smartphone ou une tablette. Cette offre s'est traduite par l'amélioration significative de la satisfaction et du bien-être des patients, tout en réduisant le gaspillage alimentaire et les coûts pour le client. Les équipes de Sodexo proposent ainsi les services de restauration et de distribution automatique pour les patients et leur famille, ainsi que pour les 1 500 membres du personnel et les 500 médecins de l'hôpital, d'une capacité de 473 lits.

## THAÏLANDE - DÉPLOYER DE NOUVEAUX SERVICES POUR LE BANGKOK PHUKET HOSPITAL

En Thaïlande, notre contrat de services intégrés de facilities management avec le Bangkok Phuket Hospital (266 lits), a été étendu à un deuxième site et élargi à de nouveaux services. En assurant à notre client des prestations professionnelles, normalisées et cohérentes, notre offre répond à ses enjeux : améliorer la performance, renforcer l'innovation et réduire les coûts de ces prestations. La continuité des services est assurée par nos équipes de gestion des actifs et par notre outil Maximo CMMS<sup>(1)</sup>, qui permet de se prémunir contre d'éventuelles défaillances des équipements. D'autres services à forte valeur ajoutée ont permis d'accroître l'efficacité opérationnelle et d'améliorer l'expérience des patients tout en valorisant l'image de l'hôpital. Citons, par exemple, le nouveau système de gestion des visiteurs, la modernisation de la cafétéria ou encore le nouveau programme de restauration des patients hospitalisés qui assure la sécurité alimentaire, la fourniture de repas à la consistance adaptée et le respect des recommandations nutritionnelles mondialement reconnues.

## INDE - LA SATISFACTION DES PATIENTS AUGMENTE DE 25 % À L'HÔPITAL MANIPAL

Sodexo a signé un nouveau contrat pour continuer à améliorer les performances de l'hôpital Manipal à Goa. Avec 235 lits, il s'agit de l'un des plus grands hôpitaux privés de la ville. Sodexo y assure les services de restauration, de nettoyage, d'assistance aux patients et de transport des 375 employés, des visiteurs et des patients. La solution complète délivrée par Sodexo, qui couvre également le design et l'équipement de la cuisine, le déploiement de services de restauration de qualité et la formation du personnel, a contribué à une augmentation de 25 % de la satisfaction des patients et à une réduction de 20 % de l'absentéisme des personnels.

## PHILIPPINES - DES SERVICES DE POINTE AU MAKATI MEDICAL CENTER

Dans le cadre de son offre « *Clinical Technology Solutions* », Sodexo exploite les équipements médicaux à ultrasons et d'urologie au laser destinés au traitement des problèmes rénaux pour le Makati Medical Center, l'un des meilleurs hôpitaux des Philippines. Outre ces prestations qui démontrent notre expertise en matière de gestion des technologies médicales, nous fournissons également des services de facilities management et de restauration à destination des patients et du personnel de cet hôpital de 600 lits.

## ÉTATS-UNIS - AVANCER ENSEMBLE VERS L'EXCELLENCE

Un centre régional de santé américain nous a demandé de repenser ses services de restauration et de nutrition avec un triple objectif : répondre aux besoins des patients en constante évolution, améliorer la qualité des prestations et réduire leurs coûts sur ses 12 sites. En étroite collaboration avec notre client, nous avons déployé un plan d'action pour améliorer le quotidien des patients. Nous avons ainsi mis en place un service de restauration en chambre, restructuré les services de restauration collective, renforcé l'efficacité de l'affectation des personnels et repensé l'offre de vente au détail. Ce travail collaboratif a permis de réaliser des économies significatives et contribué à augmenter le taux de satisfaction des patients, qui est passé de 50 % à 80 %.

<sup>1</sup> CMMS : Computerized Maintenance Management System (ou système informatisé de gestion de la maintenance).

## SENIORS

### Le « bien vieillir », un enjeu de société

**Avec l'allongement de la durée de vie, l'accompagnement de nos aînés est devenu un enjeu de société. Sodexo offre une gamme de services intégrés à forte valeur ajoutée permettant d'améliorer la qualité de vie des seniors en résidence ou établissements médicalisés.**

Plusieurs tendances de marché expliquent la demande grandissante pour ce type de services. La croissance de la population des seniors entraîne une augmentation des budgets consacrés à leur santé. Elle s'accompagne d'une progression du nombre de seniors atteints d'une maladie chronique qui contribue à l'augmentation de la charge de travail

dans les résidences médicalisées. Les seniors sont également de plus en plus nombreux à vouloir vivre chez eux de façon autonome, ce qui génère une augmentation de la demande de services à domicile \*. Les gouvernements recherchent enfin des solutions rentables pour répondre à la demande croissante de soins et de plus en plus de familles sont en quête d'une aide pour répondre aux besoins spécifiques de leurs aînés.

Sodexo propose des services adaptés à tous les âges et tous les degrés de dépendance. Ils contribuent au bien-être physique, mental et social des seniors, tout en soulageant les familles. De la qualité de ces services dépend

la performance économique et la réputation des établissements.

Notre capacité à attirer, former et fidéliser des salariés motivés pour apporter des services qualifiés est un élément clé de différenciation. Nos processus et nos formations spécialisées permettent à nos collaborateurs d'assurer la qualité constante de nos prestations, d'acquérir une véritable culture du soin et d'exercer leur métier avec compassion. Ces atouts sont plus importants que jamais pour nos clients, confrontés à une pénurie croissante de personnel soignant.

52

#### FRANCE

#### Les seniors retrouvent l'Harmonie à table

Sodexo a créé un collège d'experts pluridisciplinaires composé du célèbre Chef Michel Bras, de médecins, d'orthophonistes, de dentistes, de conseillers culinaires et de diététiciennes pour repenser le repas des personnes âgées autour d'un même objectif : celui de favoriser le plaisir de manger et l'autonomie à table. Ils ont constaté que les prescriptions de repas mixés se sont généralisées dans les établissements pour personnes dépendantes, afin de réduire les risques de fausse route. Or, ces repas sont à l'origine d'une forme de privation sensorielle qui entraîne une perte de plaisir et d'appétit, et finalement une accélération de la dépendance.

Stimuler le plaisir pour rendre de l'autonomie aux personnes âgées, c'est tout l'enjeu du programme « Harmonie ». Un programme qui

réinvente entièrement la restauration pour garder ou redonner l'envie de manger et faire de chaque instant à table une source de bien-être. Cette démarche innovante s'inscrit au cœur du projet d'établissement et implique l'ensemble des collaborateurs, de la Direction au personnel de service hôtelier en passant par le personnel soignant, les cuisiniers mais aussi le personnel administratif. Elle intègre une nouvelle façon de cuisiner, de présenter les plats et d'accompagner le service des repas pour répondre aux goûts et aux besoins de chacun.

Le suivi d'indicateurs, durant un an, dans six établissements ayant mis en place le programme « Harmonie », montre des résultats très positifs. La satisfaction globale des résidents a augmenté de plus de 12 %, signe d'un plaisir accru à table. La satisfaction globale du personnel



soignant a, quant à elle, augmenté en moyenne de 9,5 %, ce qui témoigne de la mobilisation de l'ensemble des équipes sur ce projet. Et enfin, seuls 8,7 % des résidents ont désormais une alimentation mixée dans ces établissements.

\* Pour en savoir plus sur les services de sodexo liés au maintien à domicile des seniors et à la préservation de leur autonomie, reportez-vous à la section Services aux Particuliers et à Dvomicile.

## INTERNATIONAL

### Une étude sur le rôle des cinq sens dans la qualité de vie des seniors

Sodexo et son Institut de la Qualité de Vie se sont associés avec l'Institut de recherche sur la vie de l'Université d'Ottawa pour mieux comprendre les déficiences sensorielles chez les personnes âgées et étudier leurs impacts pour les résidents en maison de retraite.

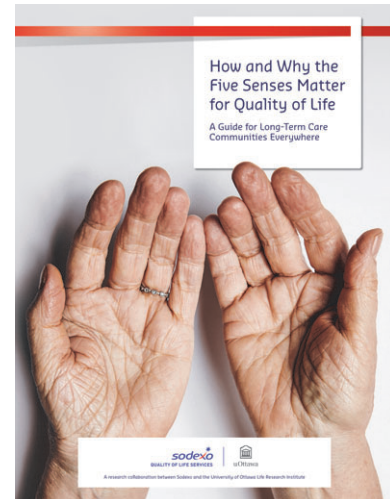
Les principales conclusions de l'étude montrent que :

- L'utilisation de couleurs très contrastées aide les seniors à mieux voir, notamment pour s'orienter dans les couloirs ou bien identifier tous les aliments dans leur assiette ;
- 80 % des plus de 85 ans souffrent de perte auditive, ce qui contribue à les isoler. Minimiser les bruits de fond des systèmes de chauffage et de climatisation, par exemple, peut

les aider à interagir plus facilement, à prendre part aux conversations et à cultiver leurs relations au quotidien ;

- conserver les textures et rehausser les saveurs des aliments favorise la préservation des apports nutritionnels et la convivialité des repas ;
- L'utilisation de la robotique permet d'encourager des interactions sensorielles multiples qui ont pour effets de réduire le stress et de renforcer les liens sociaux.

Ces résultats vont nous permettre d'imaginer de nouveaux environnements plus « sensibles » pour les seniors, qu'il s'agisse de simples changements ou de vraies innovations technologiques. Nous pourrions ainsi continuer à améliorer la qualité des



prestations dédiées aux seniors, chez eux comme en établissement médicalisé.

### ÉTATS-UNIS – LIONS GATE : RESPECTER LA CULTURE DE CHACUN

Les partenariats les plus solides reposent sur la confiance mutuelle et le respect. Affiliée à la Jewish Federation of Southern New Jersey, Lions Gate est une résidence médicalisée à but non lucratif, attachée aux traditions et aux valeurs juives. Des relations de longue date tissées avec la communauté ainsi que notre respect des traditions et des valeurs de Lions Gate, nous ont permis de soumettre une offre pertinente. Sodexo a démontré que ses solutions de services alliées au talent d'un chef spécialiste de la cuisine casher, pouvaient profiter au bistrot tendance dans lequel l'établissement a investi récemment. Ensemble, Sodexo et Lions Gate ont l'ambition de renouveler les services de restauration, d'améliorer significativement la qualité de vie et l'expérience des résidents ainsi que la performance globale de l'établissement.

### ÉTATS-UNIS – UNE EXPÉRIENCE EXCEPTIONNELLE POUR LES RÉSIDENTS DE TABITHA HEALTH CARE SERVICES

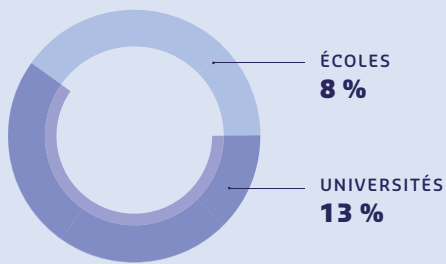
Tabitha Health Care Services propose des prestations et des soins de longue durée dans plusieurs établissements situés dans le sud-est du Nebraska. Parmi ceux-ci, les Résidences Tabitha offrent un environnement exceptionnel aux seniors, qui ont toute liberté pour décider de leurs soins et de l'organisation de leur quotidien, qu'il s'agisse de l'heure de leurs repas, de leurs activités sociales ou encore de relaxation. Cette priorité donnée à l'expérience du résident et la remarquable qualité de service que nous offrons aux patients du Nebraska Medical Center, l'un de nos clients emblématiques, ont clairement joué dans la décision de nous confier ce contrat d'externalisation. Après avoir échangé avec le client, nous avons proposé de rationaliser et regrouper tous les services de restauration des établissements Tabitha afin de réduire les coûts, d'élargir le choix des menus et, plus généralement, de donner une nouvelle dimension aux prestations de restauration.



SERVICES SUR SITE

## ÉDUCATION

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ÉDUCATION  
PAR SOUS-SEGMENT



**PAT CONNOLLY**  
Directeur Général,  
Écoles et Universités  
au niveau mondial

### ÉCOLES

## Un environnement éducatif épanouissant

**De la maternelle au lycée, Sodexo accompagne les établissements partout dans le monde, pour offrir aux élèves une restauration équilibrée tout en créant l'environnement éducatif sain, accueillant et sûr dont ils ont besoin pour apprendre. Notre offre de services s'articule autour de quatre grandes tendances.**

D'abord, la volonté de réinventer l'école en proposant des solutions alternatives et innovantes au modèle traditionnel, une tendance forte de ces dernières années. Nous aidons ainsi, de plus en plus, les écoles à optimiser l'environnement pédagogique pour renforcer leur performance, et leur assurons une offre complète de services intégrés de Qualité de Vie qui facilite l'apprentissage de leurs élèves.

Ensuite, la pénurie croissante d'enseignants qualifiés dans le monde nous incite à élargir notre proposition de valeur avec le développement de services spécifiquement dédiés à l'amélioration de la qualité de vie du corps enseignant.

Autre tendance majeure, l'utilisation des nouvelles technologies permet aux élèves d'accéder à des ressources et des connaissances, partout dans le monde. Pour aider les écoles à répondre aux besoins de ces élèves férus de technologie, nous utilisons les outils les plus récents et accélérons notre capacité d'innovation et de digitalisation.

Enfin, nos écoles clientes doivent se conformer aux nouvelles réglementations et répondre aux nouvelles attentes en matière d'intérêt général, de santé et d'environnement. C'est pourquoi les solutions de Sodexo doivent être responsables et avoir un impact positif pour les communautés locales dans des domaines aussi divers que les approvisionnements, la gestion des déchets ou le développement professionnel des personnels.

54 |

### CHIFFRES CLÉS



**4 239**

millions d'euros de  
chiffre d'affaires



**21 %**

du chiffre d'affaires  
du Groupe



**86 873**

collaborateurs

Source : Sodexo

## INTERNATIONAL

### Expertise et qualité de service pour les écoles internationales

Sodexo sert des établissements scolaires dans dix pays d'Asie, dont certaines des écoles internationales les plus prestigieuses du continent.

À l'**International School of Beijing**, par exemple, nos équipes assurent la ventilation et la régulation de la température ambiante, la maintenance des installations sportives et de loisirs et la qualité de l'air. Elles contribuent ainsi à offrir un environnement éducatif propice à l'apprentissage des élèves. Sodexo a vu son expertise dans les services de facilities management intégrés confirmée par l'obtention de la certification ISO 55001. Sodexo devient ainsi le premier prestataire de services reconnu pour la qualité de son offre globale de gestion d'actifs. Sodexo gère également les services de restauration pour les 4 500 élèves



et 300 enseignants de la **Kang Chiao International School** de Shanghai. Un contrat remporté grâce à la connaissance et l'expérience de notre équipe locale, qui a proposé une solution alternative audacieuse basée sur des classes d'immersion dans la culture occidentale. À Singapour, la réputation de qualité de nos services de facilities management,

notre compréhension des objectifs stratégiques de notre client et la rigueur de nos processus de sécurité pour les enfants ont été déterminants dans le gain d'un important contrat de services intégrés de facilities management pour **North Anglia's Dover Court**, un établissement accueillant 1 300 élèves et 200 enseignants.

#### ROYAUME-UNI - UNE PRESTIGIEUSE ÉCOLE PRIVÉE CHOISIT SODEXO

La réactivité, la solidité et la cohérence de Sodexo dans tous les domaines de la restauration scolaire lui ont permis de remporter l'appel d'offres lancé par le prestigieux Clifton College de Bristol pour servir ses élèves.

#### EUROPE - « SKOOL » S'ATTAQUE AU GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Le programme pilote « SKOOL » de l'International Food Waste Coalition déployé par Sodexo dans trois pays, a permis de réduire le gaspillage alimentaire de 12 % en moyenne, soit 2,5 tonnes de déchets alimentaires. Après le succès rencontré dans les six établissements pilotes, ce programme est à présent en cours de déploiement dans les écoles clientes en Europe.



#### ÉTATS-UNIS - DÉVELOPPEMENT DES SERVICES DE FACILITIES MANAGEMENT À CHICAGO

Sodexo a étendu son partenariat avec les écoles publiques de la ville de Chicago en signant un nouveau contrat de services intégrés de facilities management. Au total, 135 000 consommateurs, répartis dans 186 écoles, vont bénéficier de nos solutions qui offrent aux étudiants, aux enseignants et aux familles, un cadre pédagogique à la fois sûr, propre et sain. Nos services couvrent l'exploitation des installations, le gardiennage, l'entretien des espaces verts, le déneigement, la maintenance, la prévention des incendies et la gestion de l'énergie.

#### FRANCE - DES CONTRATS DE SERVICES DE RESTAURATION PLUS ÉCOLOGIQUES

Les villes de Périgueux, Vélizy-Villacoublay et Saint-Dié ont confié leurs services de restauration à Sodexo. La ville de Nancy a, quant à elle, renouvelé son contrat ; Sodexo lui fournit également des repas pour ses programmes municipaux à destination des adultes et augmente sa part d'approvisionnement local en produits biologiques. À Brest, qui nous a également renouvelé sa confiance, des projets sont en cours pour faire passer la consommation de nourriture bio de 50 % à 80 % et celle des produits locaux de 40 % à 60 %. Enfin, la conversion du parc de camions de livraison en véhicules au gaz naturel contribuera à la réduction de l'empreinte carbone de la ville.

## UNIVERSITÉS

### Améliorer l'expérience des étudiants

**Notre offre intégrée de services innovants est conçue pour améliorer la qualité de vie de l'ensemble de la communauté universitaire, favoriser la réussite des étudiants et optimiser l'efficacité et l'attractivité des universités que nous servons.**

Le marché des universités connaît des évolutions rapides et profondes. Quatre grandes tendances ont déjà, ou auront bientôt, un impact sur notre activité.

Tout d'abord, la réduction des financements et le durcissement de la concurrence freinant le développement des établissements, nous diversifions nos services pour offrir aux étudiants

une expérience de qualité de vie, globale et cohérente.

L'essor des pays émergents et l'afflux croissant d'étudiants étrangers dans les pays développés se traduisent, quant à eux, par une augmentation des inscriptions dans les universités. Dans les marchés émergents, nous nous préparons à traduire cette croissance en chiffre d'affaires avec le déploiement d'initiatives multirégionales pour renforcer notre performance.

Des modèles d'éducation alternatifs, comme l'enseignement à distance, l'apprentissage à temps partiel ou la formation professionnelle, prennent également, aujourd'hui, de plus en plus d'importance. La valeur ajoutée de

Sodexo est ici sa capacité d'innovation et son expertise digitale, qui lui permettent de développer des services hors site performants, et de toucher non seulement les étudiants mais aussi tous ceux qui les entourent.

Enfin, nous constatons que les établissements d'enseignement privés enregistrent des taux de croissance de leurs effectifs supérieurs à ceux des établissements publics, en particulier dans les pays en développement. Dans certains pays, nous choisissons donc de concentrer nos efforts sur le secteur privé, en améliorant notre proposition de valeur et notre gamme de services dédiés à ce marché.

56

#### AMÉRIQUE DU NORD

#### Des succès commerciaux majeurs dans les universités

Parmi les succès majeurs remportés par les équipes de Sodexo en Amérique du Nord, figure le contrat de restauration signé avec **The Citadel**, un établissement universitaire historique réputé situé à Charleston, en Caroline du Sud. Elles assurent désormais les services de traiteur et de restauration à emporter ainsi que la gestion des concessions de restauration pour les étudiants, l'ensemble des usagers du campus et les visiteurs. Sodexo doit ce succès au caractère innovant de son offre, à sa position de leader local et régional ainsi qu'à la force de son réseau. Depuis mai 2017, Sodexo gère les services de restauration pour les 42 000 étudiants et 8 000 enseignants et membres du personnel de

**Florida State University (FSU)**, l'un de ses plus grands comptes. Sodexo y propose également des stages et des bourses d'études, un financement des initiatives en faveur du développement durable, des abonnements pour la restauration des étudiants et participe aux événements du campus. L'optimisation des installations que nous supervisons doit aussi contribuer à renforcer la fidélisation des étudiants et l'attractivité de la FSU pour l'aider à réaliser son objectif : intégrer le Top 25 des universités du pays. Toujours en mai, Sodexo a également ouvert l'un de ses plus gros contrats au Canada depuis plus de dix ans, un contrat conclu avec **Simon Fraser University (SFU)**. Nos équipes se



sont ainsi vus confier la gestion de la restauration et de la vente au détail, des services traiteur ainsi que des concessions sportives du campus. En plaçant la qualité du service client, les pratiques responsables, le bien-être, l'ouverture aux différentes cultures et l'engagement au cœur de leurs préoccupations, elles proposent aujourd'hui une expérience culinaire de premier plan sur le campus de SFU.



**INTERNATIONAL - SE SENTIR BIEN ACCUEILLIS,  
UN CRITÈRE DE CHOIX PRIMORDIAL  
POUR LES ÉTUDIANTS**

Selon une étude Sodexo réalisée auprès de 4 000 étudiants sur trois continents, la convivialité est le premier critère pour choisir une université. Inscrite dans la continuité de l'étude de référence biannuelle conduite par Sodexo au Royaume-Uni depuis 2004, cette première étude internationale sur le style de vie des étudiants a été menée en Chine, en Espagne, aux États-Unis, en Inde, en Italie et au Royaume-Uni. Elle permet de mieux comprendre ce que vivent et ressentent les étudiants tout au long des quatre étapes de leur cursus universitaire – avant leur arrivée sur le campus, lors de l'entrée à l'université, durant leurs études et à la sortie de l'université. Elle nous éclaire également sur leur moral en analysant toute une série de réponses portant aussi bien sur le financement de leur logement, leur sommeil et leur activité physique que sur leurs (éventuels) plans de carrière. Quel que soit le pays considéré, les résultats mettent tout particulièrement en évidence leur désir d'apprendre à mieux gérer leur stress comme leur budget, et de vivre et travailler dans un environnement inclusif où ils ont le sentiment d'être entendus.

**ITALIE - RENFORCEMENT DU PARTENARIAT  
AVEC L'UNIVERSITÉ DE MILAN-BICOCCA**

À l'occasion du renouvellement de son contrat avec l'université de Milan-Bicocca, Sodexo a élargi la gamme de ses prestations. Le nouveau contrat instaure un point de contact unique pour tous les services délivrés sur de nombreux sites. L'université peut ainsi se concentrer sur son cœur de métier : assurer un enseignement de haute qualité à ses 30 000 étudiants. La fiabilité et la réactivité dont nous avons toujours fait preuve dans notre relation avec ce client, ainsi que le professionnalisme de nos équipes, ont été déterminants dans la décision de renforcer notre partenariat en nous confiant des services de facilities management supplémentaires.

**INTERNATIONAL - « STUDENT LIVING BY SODEXO » :  
AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE GLOBALE SUR LE CAMPUS**

En déployant notre offre internationale « *Student Living by Sodexo* » dans des universités telles que l'université Northumbria de Newcastle, au Royaume-Uni, nous répondons aux besoins des étudiants comme des établissements. Cette solution nous permet de gérer tous les aspects des programmes de logement sur le campus, depuis l'administration des baux et l'appariement des étudiants qui partageront une chambre, jusqu'aux services de gestion intégrée des bâtiments et d'optimisation du cycle de vie des installations, en passant par des programmes dédiés à la vie étudiante. Notre connaissance approfondie des principaux jalons du parcours des étudiants nous permet de savoir où et quand agir pour améliorer leur qualité de vie. Nous contribuons ainsi à leur réussite, à leur bien-être et leur satisfaction, tout en aidant notre client à les fidéliser. Quelques chiffres simples suffisent à souligner l'importance de l'hébergement aux yeux des étudiants : pour 40 % des candidats à l'admission, c'est un facteur déterminant dans le choix de leur université. Il représente 20 % des revenus des campus et le taux d'obtention du diplôme est de 27 % plus élevé pour les étudiants qui vivent sur le campus que pour ceux qui vivent en dehors.

**CHINE - SODEXO OBTIENT UN PREMIER  
CONTRAT AVEC UNE UNIVERSITÉ PUBLIQUE**

Sodexo a décroché son premier contrat avec une université publique en Chine, la prestigieuse Université Fudan de Shanghai. Les équipes de Sodexo sont désormais en charge du restaurant *Yi Xuan* (jardin ouest) de l'université, qui sert 5 000 étudiants et 1 000 enseignants et membres du personnel. Les clés de ce succès : une solution sur-mesure adaptée à la diversité des étudiants, la flexibilité et la variété des services proposés ainsi que la qualité de la communication avec les équipes de l'université.



SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES

# SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES EN UN CLIN D'ŒIL

**La palette de près de 250 services, créés et pilotés, par Sodexo** va bien au-delà de ses chèques et cartes connus dans le monde entier. Portées par les innovations technologiques, ses solutions de Qualité de Vie, clés en main et sur-mesure, répondent aux principaux enjeux des entreprises et des organisations en matière de Ressources Humaines. Elles simplifient et valorisent le travail des salariés, encouragent des modes de vie plus sains, favorisent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et facilitent le développement personnel et les interactions sociales.

## CHIFFRES CLÉS

**17,8**  
**MILLIARDS**  
**D'EUROS**

de volume d'émission  
(dont 66 % sont dématérialisés)



**4%**

du chiffre d'affaires  
du Groupe



**905**

millions d'euros  
de chiffre d'affaires



**4 482**

collaborateurs

Source : Sodexo





**DENIS MACHUEL \***  
Directeur Général Services  
Avantages et Récompenses,  
et Services aux Particuliers et à Domicile  
Directeur Digital Groupe

## Innovier pour libérer les potentiels et accroître la performance de nos clients

Aucune ressource n'est plus précieuse pour une entreprise que ses collaborateurs. Forts de notre expertise et de notre professionnalisme, nous proposons d'améliorer l'expérience de chaque salarié et d'aider ainsi les entreprises à renforcer l'engagement de leurs collaborateurs, facteur-clé de succès.

Nos services vont bien au-delà de nos emblématiques chèques et cartes. Mobilisant les dernières innovations technologiques, nos solutions de Qualité de Vie clés en main et sur-mesure répondent en effet aux principaux enjeux des entreprises et des organisations en matière de Ressources Humaines.

Conçue pour améliorer durablement la qualité de vie et renforcer la performance économique, notre offre répond aux tendances à long terme qui impactent les activités de Sodexo. Nos solutions simplifient et valorisent le travail des collaborateurs, encouragent l'adoption de modes de vie plus sains, favorisent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et facilitent le développement personnel et les interactions sociales.

En 2017, nous avons commandité une vaste étude qualitative et quantitative pour affiner notre compréhension des besoins et des priorités stratégiques de tous ceux que nous servons. Il est clairement ressorti de ces travaux que les salariés aspirent avant tout à la

sécurité de l'emploi, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi qu'à la formation et au développement personnel. Les employeurs, de leur côté, attendent un accompagnement stratégique, ainsi que des conseils et une assistance au quotidien.

Forts de ces constats, nous avons réorganisé nos offres en deux grandes catégories : « Expérience Collaborateurs » et « Gestion de la Mobilité et des Frais professionnels ». Avec d'autres solutions innovantes, elles nous permettent d'inventer de nouvelles façons d'améliorer la qualité de vie des personnes, d'augmenter l'engagement des salariés et de contribuer ainsi à la croissance des entreprises.



**430 000**

clients  
(hors particuliers)



**35**

millions  
de bénéficiaires et  
de consommateurs



**1,3**

million de  
partenaires affiliés

Source : Sodexo.

\* Directeur Général Adjoint du Groupe et Directeur Digital Groupe à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2017.

## EXPÉRIENCE COLLABORATEURS

**Pour proposer aux salariés des expériences engageantes, nous concevons des solutions sur leur lieu de travail et au-delà. Nos chèques et cartes contribuent, par exemple, à ce que les collaborateurs se sentent en permanence valorisés. Nous déployons également des outils de développement professionnel, tels que la formation, le mentorat ou le coaching. Pour motiver et renforcer la performance des collaborateurs, et inspirer leur comportement, nous développons des programmes d'incentive et de reconnaissance. Enfin, en offrant aux salariés des services de bien-être et d'assistance qui favorisent un meilleur équilibre vie professionnelle-vie privée, nous les aidons à relever leurs défis personnels du quotidien.**

### ÉTATS-UNIS

#### L'acquisition d'Inspirus renforce notre leadership en matière d'engagement et de reconnaissance des salariés

**L'acquisition d'Inspirus en septembre 2016 permet à Sodexo de renforcer sa place de leader mondial des solutions d'engagement et de reconnaissance des salariés, un segment en forte croissance. Elle nous permet aussi de disposer d'une offre modulable pour de grands clients potentiels aux États-Unis.**

Basé à Fort Worth, au Texas, Inspirus fournit des solutions logicielles et de service haut de gamme, conçues pour aider ses clients à améliorer l'expérience de leurs collaborateurs. À la pointe de la technologie, la plateforme digitale d'Inspirus comprend une offre de récompenses intégrée, des programmes de formation et des outils de communication et d'analyse. Elle



permet d'activer des programmes de reconnaissance, de santé et de bien-être, d'interaction sociale et de sécurité ou encore de gestion des objectifs, des formations et des programmes de développement.

Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie à long terme de Sodexo visant à développer ses activités de gestion du capital humain et à se positionner en leader des solutions d'engagement des collaborateurs. Sollicités par des entreprises de toutes tailles, nous proposons à chacune une solution complète, intégrée et sur-mesure pour

accompagner ses collaborateurs tout au long de leur parcours. Cette acquisition renforce nos capacités, élargit la palette de nos services et consolide notre présence géographique. Elle permet aux clients de Sodexo du monde entier de bénéficier de l'expertise conjointe des deux sociétés, mais aussi au Groupe de capitaliser pleinement sur sa taille mondiale pour servir la clientèle américaine d'Inspirus, qui compte plus de 350 clients, dont des entreprises faisant partie du classement « Fortune 500 » et des acteurs de la nouvelle économie.

#### INTERNATIONAL - L'ACTIVITÉ SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES DE SODEXO RECOMMANDÉE PAR SES CLIENTS

Interrogés dans le cadre d'une étude internationale couvrant 1 405 PME, 96 % des dirigeants interrogés se sont déclarés satisfaits de Sodexo, 55 % se déclarant même « très satisfaits ». Une autre enquête internationale portant sur un échantillon de 1 892 clients nous a permis d'obtenir un taux de recommandation net (ou *Net Promoter Score*) de + 50 <sup>(1)</sup> sur « la probabilité de recommander Sodexo à d'autres », score qui atteint + 55 pour les PME.

#### INTERNATIONAL - COMPRENDRE LES BESOINS PRIORITAIRES DES SALARIÉS ET DES ENTREPRISES

Une étude réalisée en 2017 par Sodexo dans cinq pays a montré que les salariés avaient pour première priorité, l'équilibre vie professionnelle-vie privée, puis la formation et le développement personnel, suivis de l'accomplissement personnel. Dans chacun des pays ciblés par l'étude (le Brésil, les États-Unis, la France, l'Inde et la Pologne), ces trois thèmes reviennent systématiquement dans les réponses des 3 224 salariés interrogés. Côté employeurs, cinq challenges stratégiques ressortent quasiment à égalité dans le haut du classement : améliorer la productivité de leurs salariés, les motiver, s'assurer qu'ils se sentent reconnus dans leur travail, contribuer à leur développement et enfin les fidéliser.

<sup>1</sup> Sur une échelle allant de - 100 à + 100.

### INDE - PARTENARIAT AVEC LA START-UP ZETA POUR ACCÉLÉRER LA DÉMATÉRIALISATION DES CHÈQUES

En nouant un partenariat avec la *start-up* Zeta, spécialiste des technologies financières, Sodexo accélère la dématérialisation de ses chèques restauration et chèques cadeaux dans toute l'Inde. La technologie de pointe développée par Zeta permet de faire migrer nos clients vers des solutions numériques *via* un support carte ou une application mobile, utilisables dans les boutiques en ligne ou en magasin. Une solution *tap and play* qui intègre la technologie de communication en champ proche (CCP) <sup>(1)</sup> a en outre été lancée récemment pour les cafétérias d'entreprise.

Grâce à cette plateforme technologique, Sodexo est en mesure de proposer à ses clients de nombreux avantages pour leurs salariés dans les domaines de la santé, des transports, du carburant et des télécommunications. Sodexo pourrait ainsi voir le nombre de ses consommateurs augmenter considérablement en Inde dans les prochaines années. Actuellement utilisés par 11 000 entreprises dans le pays, les chèques et cartes restauration et cadeaux de Sodexo sont acceptés dans près de 40 000 points de vente.



### INTERNATIONAL - LANCEMENT DE NOUVELLES SOLUTIONS SPORTS

En Autriche, Bulgarie, République Tchèque, Roumanie et Russie, 30 000 consommateurs bénéficient actuellement du nouveau Pass Sports de Sodexo. En Allemagne, ils sont déjà 50 000 à pratiquer une activité physique *via* un portail en ligne de fitness lancé l'année dernière par Sodexo.

### URUGUAY - LANCEMENT DE « SODEXO CLUB DELIVERY »

Les consommateurs uruguayens peuvent à présent commander et se faire livrer leurs repas directement *via* « Sodexo App », une application innovante et exclusive centrée sur le consommateur. Avec l'offre « Sodexo Club delivery », les clients de Sodexo disposent d'un nouvel outil pour renforcer la satisfaction de leurs collaborateurs. Elle apporte enfin une flexibilité de paiement supplémentaire aux commerçants affiliés.

### FRANCE - DES AVANTAGES VISIONNAIRES AVEC ESSILOR

En partenariat avec Essilor et des opticiens français, nous avons conçu et lancé l'offre « Santé Visuelle au Travail » afin de sensibiliser au bénéfice du bien-être en milieu professionnel, que ce soit pour améliorer la qualité de vie ou la sécurité des salariés. Les entreprises se voient ainsi proposer un bouquet de services à destination de leurs collaborateurs, depuis les présentations informatives d'Essilor sur les liens entre vision, bien-être et performance au travail jusqu'à la fourniture de verres adaptés aux spécificités des environnements professionnels. L'offre « Santé Visuelle au Travail » fait partie du programme de Sodexo « Santé et bien-être » lancé début 2017 qui a pour objectif d'améliorer la qualité de vie des salariés et de renforcer leur motivation tout en permettant aux clients de valoriser leur image de marque en tant qu'employeur.

<sup>1</sup> La **communication en champ proche (CCP)** ou Near Field Communication (**NFC**) est une technologie de communication sans fil à courte portée (quelques centimètres) qui permet d'échanger des données entre un lecteur et n'importe quel terminal mobile, ou entre les terminaux eux-mêmes.

## GESTION DE LA MOBILITÉ ET DES FRAIS PROFESSIONNELS

**Qu'il s'agisse des déplacements professionnels ou des trajets quotidiens entre le domicile et le travail, la mobilité - et les dépenses qu'elle entraîne - peut s'avérer complexe à gérer pour les entreprises et devenir une source de stress pour les salariés. Elle peut affecter leur efficacité, leurs relations avec leurs collègues et leur motivation, mais aussi leur santé. Sodexo propose des solutions innovantes via des plateformes uniques : carte carburant, Pass Mobilité, réservation de voyages, gestion des frais professionnels, analyses avancées. Elles apportent à nos clients une visibilité en temps réel de la situation, tout en fluidifiant et en simplifiant les déplacements de leurs collaborateurs.**

### INTERNATIONAL

#### Simplifier les voyages d'affaires et la gestion des frais professionnels

Sodexo s'est associé à deux sociétés innovantes, Xpenditure et iAlbatros, pour concevoir une nouvelle offre visant à optimiser l'expérience du voyage d'affaires et des dépenses professionnelles, pour les entreprises comme pour les voyageurs. Avec cette alliance, Sodexo consolide sa position sur un marché en pleine expansion. En conjuguant les atouts d'iAlbatros, spécialiste de la réservation de voyages, et de Xpenditure, solution de gestion dématérialisée des dépenses, nous sommes désormais en mesure d'apporter à nos clients les solutions intégrées qu'ils recherchent. Avec une ambition : faciliter le travail et améliorer la qualité de vie des voyageurs d'affaires en leur évitant de perdre du temps avec les tâches administratives.

Cette solution aide aussi les employeurs à appréhender et gérer l'ensemble de leurs voyages et déplacements professionnels. Grâce à notre plateforme, les voyageurs et leurs employeurs pourront contrôler le processus et les transactions quotidiennes afin que voyages et dépenses professionnelles ne riment plus avec contrariétés mais avec opportunités. Xpenditure rationalise



les processus de gestion des frais professionnels *via* des applications mobiles. Les collaborateurs peuvent ainsi enregistrer leurs notes de frais en temps réel, où qu'ils soient, en les prenant tout simplement en photo. iAlbatros a développé une plateforme de réservation innovante et 100 % mobile, dotée d'une base de données de plus de 300 000 hôtels à travers le monde. Elle apporte ainsi une grande

transparence dans les achats liés aux voyages d'affaires et aux déplacements professionnels. Ces plateformes mobiles ne se contentent pas d'optimiser la gestion des frais, elles contribuent aussi à la qualité de vie des collaborateurs. Cette offre complète sera accessible aussi bien aux PME qu'aux grandes entreprises.



#### FRANCE - SODEXO ET DKV LANCENT UNE CARTE CARBURANT COMMUNE

En partenariat avec le leader européen des cartes carburant DKV, Sodexo a lancé une nouvelle solution de paiement couvrant le carburant, les péages et services annexes. La carte carburant Sodexo DKV permet à ses utilisateurs de faire des économies tout en leur donnant accès à un vaste réseau de 3 000 stations-services partenaires en France et 65 000 en Europe. Grâce à ce réseau, et c'est une première en France pour ce type d'offre, la solution Sodexo DKV donne les mêmes avantages aux PME qu'aux grands comptes. Au-delà du carburant, cette carte peut aussi servir à régler un certain nombre de services tels que le lavage automobile, l'entretien du véhicule, le dépannage et le stationnement. Très facile à utiliser, elle permet d'obtenir des prix avantageux sur l'essence et donne accès à une application mobile de navigation.

#### MEXIQUE - WIZEO : PLUS DE FLEXIBILITÉ POUR LES CLIENTS ET LES CONSOMMATEURS

Avec Wizeo, Sodexo propose aux gestionnaires de flottes automobiles du pays d'optimiser la consommation de carburant de leurs véhicules, grâce à une plateforme simple et adaptée à chaque entreprise. Elle s'accompagne d'un service après-vente et d'une assistance personnalisée 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, assurés par une équipe dédiée. Ce programme couvre notamment la vérification des transactions, la détection des erreurs, un suivi personnalisé de la gestion de la flotte et des déclarations de la TVA. Les collaborateurs qui utilisent Wizeo peuvent localiser en ligne les stations-services du réseau et accéder à leur compte *via* internet, une application mobile ou par texto. Le réseau Wizeo compte plus de 4 500 stations-services partenaires dans l'ensemble du pays.



#### BELGIQUE ET ALLEMAGNE - LANCEMENT DES CARTES MOBILITÉ XXIMO

Après avoir investi dans la *start-up* néerlandaise XXImo l'année dernière, la carte XXImo a été lancée en Belgique et en Allemagne en 2017. Cette solution permet aux collaborateurs de payer avec une seule et même carte leur carburant, les transports publics, les vélos en libre-service, tant pour leurs allers-retours quotidiens que pour leurs déplacements professionnels en voiture, taxi, train, avion ou même en covoiturage. Elle permet aussi de régler le parking, l'hébergement et les repas d'affaires. Cette carte peut être couplée à Milo, une application mobile conçue pour faciliter la planification des voyages et les paiements. Une façon d'optimiser la solution numérique de mobilité et de gestion des frais XXImo, et d'améliorer significativement l'efficacité et la qualité de vie des collaborateurs.



## AIDE PUBLIQUE

Déployés dans le monde entier, nos dispositifs d'aide publique permettent aux pouvoirs publics d'optimiser leurs ressources budgétaires et d'atteindre leurs objectifs en matière de politique sociale, culturelle et éducative. Au Chili, notre contrat avec Junaeb (un organisme national chargé de l'aide scolaire et des bourses) vient ainsi d'être renouvelé. Il porte sur un programme alimentaire scolaire pour 300 000 élèves. Nous avons également développé une offre complète de services de restauration et de mobilité à destination des salariés du Ministère Public du Mexique.



SERVICES AUX PARTICULIERS ET À DOMICILE

# SERVICES AUX PARTICULIERS ET À DOMICILE EN UN CLIN D'ŒIL

## Permettre à chacun de construire sa qualité de vie

Les Services aux Particuliers et à Domicile innovants de Sodexo sont conçus pour répondre aux évolutions des besoins et des modes de vie. Ils permettent d'améliorer la qualité de vie de chacun tout au long de sa vie, dans trois domaines :

Nos services de **Garde d'enfants**, responsables et novateurs, assurent aux plus jeunes tout le soin et l'attention nécessaires au cours de leurs premières années, cruciales pour leur développement, tout en facilitant la vie de leurs parents.

Nos services de **Conciergerie** simplifient le quotidien des collaborateurs de nos clients, favorisent un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, contribuant ainsi à renforcer leur engagement, leur fidélité et leur performance. Avec nos services d'**Aide à domicile**, les seniors et autres adultes peuvent préserver leur autonomie et leur qualité de vie, tout en profitant du confort de leur maison.

## CONCIERGERIE

### Une nouvelle offre pour accroître la satisfaction des salariés

**Les services de conciergerie délivrés par Circles, filiale de Sodexo, fournissent une solution efficace aux entreprises souhaitant faciliter la vie et améliorer l'équilibre vie professionnelle/vie privée de leurs collaborateurs.**

Les salariés peuvent ainsi bénéficier, sur le lieu de travail, de toute une gamme de services allant de la réservation d'un restaurant ou d'un voyage, au pressing et à la réalisation de petites courses, en passant par l'assistance dans certaines tâches complexes et chronophages. Les entreprises reconnaissent

l'impact important de ces services sur la satisfaction et le bien-être de leurs collaborateurs et, par voie de conséquence, sur leur fidélisation et leur performance. Pour conforter cette démarche, Circles a lancé cette année de nouveaux services.

#### INTERNATIONAL - CIRCLES ÉLARGIT SON OFFRE DE SERVICES

Parmi les nouvelles offres stratégiques lancées en 2017, un bouquet d'activités baptisé « *Community manager* », a pour objectif de renforcer le sentiment d'appartenance et la fidélisation des collaborateurs de nos clients. Outre une large gamme de services de conciergerie, « *Community manager* » propose, par exemple, des conférences et des ateliers destinés à renforcer l'esprit d'équipe, des événements, ou encore des espaces de relaxation. Citons également l'offre « *Rapid Concierge* », un service d'aide aux courses et aux tâches personnelles qui vient en aide aux consommateurs lorsque leurs journées sont trop chargées. Circles a enfin lancé un service mondial d'assistance pour les questions de facilities management pour les grandes entreprises clientes de Sodexo. Fondé sur un système de gestion des connaissances et une organisation de centre d'appels, ce service apporte des réponses homogènes aux consommateurs partout dans le monde.



65

#### ÉTATS-UNIS - AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE COLLABORATEURS POUR TD BANK

En avril 2017, Circles a ouvert des conciergeries sur site dans 13 des bureaux de la banque, dans le New Jersey, le Maine et en Caroline du Sud. Les collaborateurs de TD Bank bénéficient désormais de toute une palette de services personnalisés pour les aider dans leur vie professionnelle (assistance à l'organisation de conférences téléphoniques ou de réunions) comme dans leur vie personnelle. La capacité de Circles à bâtir des solutions sur-mesure en fonction des besoins de chaque site et de ses occupants a démontré son efficacité, dès cette année, en facilitant la vie quotidienne des salariés. Elle a aussi été déterminante pour l'élargissement du programme : Circles va déployer ses services de conciergerie dans trois nouveaux immeubles de bureaux de TD Bank.

## AIDE À DOMICILE

# Étendre à l'international une offre d'aide à domicile de qualité

### L'accès à des services d'aide à domicile de qualité pour les seniors est devenu un enjeu mondial.

La population âgée augmente dans la plupart des pays et de nombreux seniors souhaitent profiter du confort de leur domicile le plus longtemps possible. Souvent, ce choix implique de combiner une assistance personnelle à domicile et l'utilisation des nouvelles technologies

pour assurer une prestation complète. Afin de répondre à ces besoins croissants, nous continuons à étendre notre présence dans l'aide à domicile à de nouveaux pays.

En mars 2017, nous avons ainsi acquis Prestige Nursing + Care, l'un des plus grands prestataires de soins à domicile pour les seniors du Royaume-Uni (qui exerce son activité sous le

nom de Elite Care en Écosse). Avec 44 bureaux, Prestige Nursing + Care permet de vieillir différemment grâce à une solution intégrée d'assistance qui combine la prévention, l'alimentation, les soins et les nouvelles technologies. Nous étudions actuellement les opportunités qui nous permettraient d'apporter des solutions de soins à domicile de qualité dans d'autres pays d'Europe et en Asie.



### IRLANDE – L'EXCELLENCE DANS LA RELATION CLIENT ET LA GESTION DE LA QUALITÉ

Comfort Keepers® a mis en place un Forum Clients pour communiquer de manière ouverte avec ses bénéficiaires et les membres de leur famille. Ces échanges informels et spontanés permettent à la Direction d'obtenir un retour d'expérience direct de la part de ceux qui bénéficient des services, et de les utiliser pour améliorer en permanence les prestations fournies. Très apprécié, ce Forum Clients lui a valu la reconnaissance d'organismes tiers. Ainsi, aux « Irish Healthcare Awards » organisés par CMG Events, Comfort Keepers®, a été reconnu comme la meilleure organisation dans la catégorie des Meilleurs prestataires de soins à domicile. Comfort Keepers® s'est également vu remettre le prix « National Q Mark's » qui récompense l'excellence opérationnelle ainsi que la médaille d'or du Meilleur prestataire de soins à domicile en Irlande pour ses systèmes de gestion de la qualité.

### FRANCE – LA TECHNOLOGIE ET LA FORMATION AU SERVICE D'UNE QUALITÉ CONSTANTE

En France, notre filiale Amelis a concentré ses efforts cette année sur l'amélioration des services délivrés en veillant à la formation de ses personnels, mais aussi en s'appuyant sur la technologie pour renforcer la communication et la visibilité des prestations dispensées. Tous les personnels intervenant à domicile sont désormais équipés d'un smartphone et d'une application qui leur assure un contact facile avec les équipes support et un accès en temps réel aux informations sur les bénéficiaires des soins. Couronnée de succès en phase pilote, cette technologie a été déployée auprès de tout le personnel soignant. Pour contribuer au développement professionnel continu de ses aidants, le centre de formation d'Amelis propose des mises à niveau constantes et des formations continues, afin de garantir la qualité et la sécurité des soins sur la durée.

### ÉTATS-UNIS – UNE ÉTUDE AXÉE SUR LES AIDANTS FAMILIAUX

Une étude récente souligne l'importance des services de Comfort Keepers® dans l'amélioration de la qualité de vie des seniors, mais aussi de leur famille. Elle démontre en effet qu'assumer seul la responsabilité des soins à un parent âgé, peut contribuer au sentiment d'isolement de l'aidant. Comfort Keepers® a participé à l'élaboration de ce projet de recherche très complet mené par le Stanford Center on Longevity de l'Université de Stanford en Californie, et par ClearCare, développeur de solutions digitales pour les organismes de soins à domicile.

### ÉTATS-UNIS – AMÉLIORER LA COMMUNICATION GRÂCE À LA TECHNOLOGIE

Après une phase pilote réussie, notre filiale Comfort Keepers® a lancé la numérisation de l'ensemble des tâches administratives et des documents sur tous ses sites. Les bureaux locaux auront désormais la possibilité d'utiliser la technologie synCK sur tablette pour rassembler et stocker numériquement toutes les informations sur les clients, au début et tout au long de leur prise en charge. Cette technologie offre une meilleure visibilité de la situation des seniors, permet la mise à jour en temps réel des informations et renforce la communication avec les personnes âgées comme avec leur famille. Elle accroît également l'efficacité des bureaux régionaux, réduit l'utilisation du papier et donne à ceux qui en ont besoin un accès rapide et en ligne à l'information.

## GARDE D'ENFANTS

# Améliorer la qualité de vie des enfants et de leurs parents

**Sodexo propose des services de garde d'enfants conçus pour répondre aux exigences de la vie moderne et aux préoccupations des parents.**

Avec l'évolution actuelle des modes de vie, l'accès aux services de garde pour les enfants d'âge préscolaire

est un enjeu clé pour les familles. Les structures traditionnelles sont souvent saturées, vieillissantes avec des horaires peu adaptés aux contraintes de parents actifs.

Notre filiale Crèche Attitude, propose des services pensés pour améliorer la qualité de vie des enfants et de

leurs parents. Nos prestations de garde d'enfants permettent aux municipalités de fournir des solutions aux citoyens, trop souvent confrontés à la pénurie d'infrastructures à des prix raisonnables. Pour les entreprises, ces services offrent des solutions clés en main qui répondent aux besoins de leurs salariés.

### FRANCE - DES CRÈCHES 100 % ÉCOLOGIQUES

Crèche Attitude poursuit sa démarche pour que l'ensemble de son réseau obtienne la certification Ecolo crèche®, seul organisme indépendant et reconnu, à décerner un label écologique dédié à la petite enfance. Après avoir réalisé un audit, les équipes de chaque crèche définissent un plan d'action écoresponsable qui concerne notamment l'alimentation, le nettoyage, les jouets et les ateliers éducatifs. Les équipes sont ensuite formées pour assurer la pérennisation de nouvelles pratiques écoresponsables évaluées par Ecolo crèche®. Ces pratiques comprennent par exemple des activités pédagogiques, un travail de sensibilisation des enfants à leur environnement, l'utilisation de matériaux écologiques et biodégradables ou de consommables recyclables, ainsi que l'approvisionnement en produits bio et locaux pour la préparation des repas des enfants. Aujourd'hui, 41 crèches ont déjà obtenu ce label et Crèche Attitude s'est engagée à ce que 100 % de ses 150 centres soient certifiés d'ici à 2018.

### FRANCE - LANCEMENT DE LA NOUVELLE OFFRE « KIDS ATTITUDE » POUR LES PÉRIODES DE VACANCES SCOLAIRES

Grâce à la nouvelle offre « Kids Attitude » de Sodexo, les entreprises sont désormais en mesure de proposer à leurs salariés des services de garderie sur leur lieu de travail pour les enfants de 4 à 12 ans pendant les vacances scolaires. Les programmes peuvent être adaptés en fonction des besoins des parents de chaque entreprise, avec des activités sur des thèmes variés et originaux, organisées par des professionnels formés. L'enregistrement et le paiement en ligne simplifient les procédures d'inscription. Cette offre répond aux besoins des parents à la recherche de solutions de qualité pour la garde de leurs enfants et qui souhaitent équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée. Un équilibre également bénéfique à l'entreprise car il s'agit d'un facteur clé de fidélisation des salariés.

### FRANCE - LA GARDE D'ENFANTS ENTRE DANS L'ÈRE DIGITALE : UNE APPLICATION MOBILE POUR LES PARENTS ET UNE PLATEFORME POUR LES CLIENTS

Afin d'assurer une communication fiable avec les familles, Crèche Attitude a développé « Espace privé », une application mobile sécurisée destinée aux parents. Cette application met à leur disposition des albums photos, un trombinoscope du personnel de la crèche, des actualités, un agenda des événements et dates à retenir, une boîte à idées et un service de messagerie. Depuis leur espace personnel, les parents peuvent consulter leurs factures et payer en ligne par carte bancaire. Crèche Attitude fournit également à ses entreprises clientes des documents de suivi complets et permet à leurs salariés d'accéder aux informations relatives aux services à leur disposition.

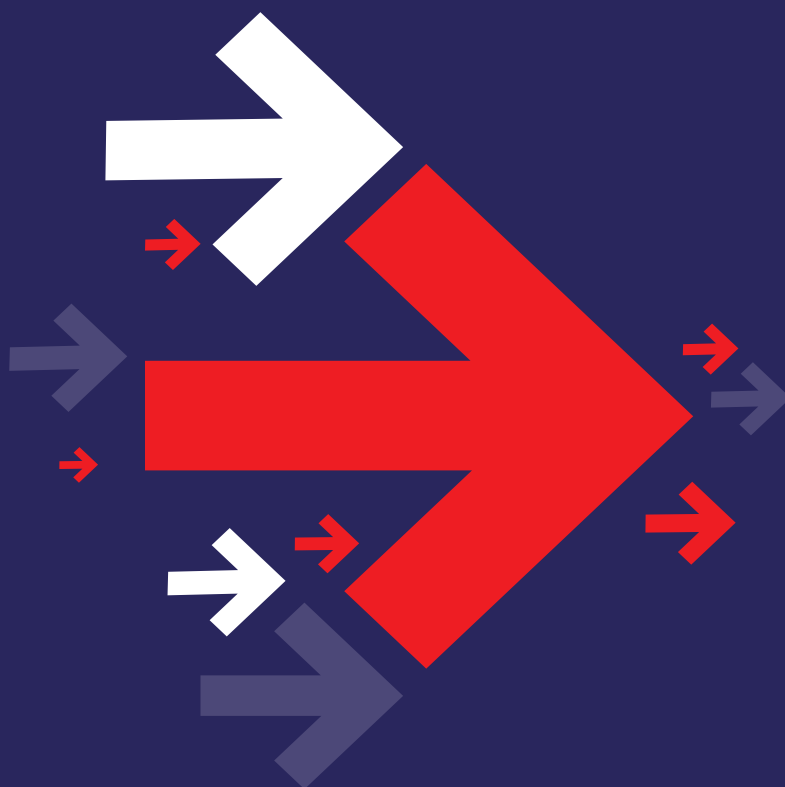
### FRANCE - UNE CROISSANCE ET UN DÉVELOPPEMENT SOUTENU POUR CRÈCHE ATTITUDE

Durant l'exercice, Crèche Attitude a signé et renouvelé 14 contrats avec les autorités publiques. Après le rachat du réseau de micro-crèches Margots à Lyon en 2014, Crèche Attitude continue également de se développer sur ce marché avec l'acquisition de deux nouvelles micro-crèches en région Rhône-Alpes. Crèche Attitude devient ainsi le premier réseau de crèches de la région. Dans le Nord-Est, Crèche Attitude gère désormais un établissement récemment construit par le supermarché Leclerc Chambry. Cette nouvelle infrastructure propose notamment 15 places aux salariés du supermarché afin de les aider à mieux équilibrer vie professionnelle et vie privée, et à éviter les temps partiels involontaires. Enfin, en Bourgogne, une nouvelle crèche a été ouverte pour un établissement de santé privé avec des horaires d'ouverture étendus, adaptés aux contraintes spécifiques des personnels de santé.

NOTRE PERFORMANCE EN MATIÈRE  
DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

# POUR NOUS, LA QUALITÉ DE VIE DOIT ÊTRE DURABLE ET PARTAGÉE

Afin d'améliorer la vie des individus et des communautés, et de protéger l'environnement qu'ils partagent, Sodexo assure trois rôles : en tant qu'employeur, en tant que prestataire de services et en tant qu'entreprise citoyenne.







## NOS ENGAGEMENTS POUR UN AVENIR MEILLEUR

# BETTER TOMORROW 2025 : DES ENGAGEMENTS RENOUVELÉS

En tant qu'entreprise citoyenne opérant dans 80 pays, nous avons toujours considéré de notre responsabilité d'exercer nos activités en contribuant au progrès durable de la société. Cette conviction fait partie intégrante de notre mission : améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs et des personnes que nous servons, tout en contribuant au développement économique, social et environnemental des communautés, des régions et des pays qui nous accueillent.

Il y a huit ans, Sodexo a formalisé ses engagements en matière de responsabilité d'entreprise en créant le *Better Tomorrow Plan*, une feuille de route définissant sa démarche d'amélioration continue. En 2016, Sodexo a réaffirmé sa volonté de progrès durable en tant qu'employeur, prestataire de services et entreprise citoyenne en actualisant sa feuille de route, baptisée *Better Tomorrow 2025*.

Adapté aux défis présents et futurs, *Better Tomorrow 2025* comporte neuf engagements. Il suit le déploiement de nos actions en matière de responsabilité d'entreprise et mesure leur impact dans les 80 pays dans lesquels nous opérons. En cohérence avec la nature de nos activités, notre feuille de route se concentre tout particulièrement sur trois enjeux : la lutte contre la faim, la mixité hommes-femmes et la réduction des déchets.

Grâce à cette feuille de route en matière de Responsabilité d'entreprise, Sodexo réaffirme sa contribution à un avenir meilleur pour toutes et tous.

70

## LES PRIX 2017

12 années en tête du classement de notre secteur d'activité

MEMBER OF  
**Dow Jones**  
**Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

10 années de présence dans le Robeco SAM Sustainability Yearbook

**ROBECOSAM**  
Sustainability Award  
Gold Class 2017

Sodexo fait désormais partie de l'indice FTSE4Good

  
FTSE4Good

**FORTUNE**  
WORLD'S MOST  
ADMIRED  
COMPANIES  
2017







DiversityInc  
2017  
50  
COMPANIES FOR  
DIVERSITY

  
ETHIBEL  
SUSTAINABILITY  
INDEX  
EXCELLENCE Europe

  
EURONEXT  
vice  
eiris  
INDICES EUROZONE 120

  
CDP  
DRIVING SUSTAINABLE ECONOMIES

## NOS 9 ENGAGEMENTS ET NOS OBJECTIFS POUR 2025

	 NOS IMPACTS SUR LES <b>INDIVIDUS</b>	 NOS IMPACTS SUR LES <b>COMMUNAUTÉS</b>	 NOS IMPACTS SUR L' <b>ENVIRONNEMENT</b>
 NOS RÔLES EN TANT QU' <b>EMPLOYEUR</b>	Améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs  <b>80 %</b> de nos collaborateurs sont <b>engagés</b>	Promouvoir une culture de diversité et d'inclusion qui reflète et développe les communautés que nous servons  <b>100 %</b> de nos collaborateurs travaillent dans des équipes de management respectant <b>la mixité hommes-femmes</b>	Favoriser une culture de la responsabilité environnementale chez nos collaborateurs et dans nos espaces de travail  <b>100 %</b> de nos collaborateurs sont formés à <b>des pratiques durables</b>
 NOS RÔLES EN TANT QUE <b>PRESTATAIRE                      DE SERVICES</b>	Proposer à nos consommateurs des choix de vie sains et les encourager à les suivre  <b>100 %</b> de nos consommateurs se verront proposer chaque jour <b>des options favorisant                      un mode de vie sain</b>	Promouvoir le développement local et les pratiques commerciales équitables, inclusives et durables  <b>10 milliards d'euros</b> de notre valeur commerciale <b>bénéficieront aux PME</b>	Être un acheteur responsable et fournir des services de gestion qui réduisent les émissions de carbone  <b>34 %</b> <b>de réduction des émissions                      de carbone<sup>(1)</sup></b>
 NOS RÔLES EN TANT QU' <b>ENTREPRISE                      CITOYENNE</b>	Lutter contre la faim et la malnutrition  <b>100 millions</b> de bénéficiaires soutenus par <b>Stop Hunger</b>	Faire de la diversité et de l'inclusion un moteur de changement sociétal  <b>100 %</b> des pays participent à des initiatives améliorant <b>la qualité de vie des femmes</b>	Défendre une utilisation durable des ressources  <b>100 %</b> des pays participent à des initiatives pour atteindre l'objectif de l'ONU <b>contre le gaspillage                      alimentaire</b>

Le *Better Tomorrow 2025* a été développé en ligne avec les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Lancés en 2015, les ODD, fixent des objectifs mondiaux dans 17 domaines clés dont les gouvernements, les entreprises et la société dans son ensemble ont besoin pour rendre le monde plus équitable, plus juste et plus durable d'ici à 2030. Tous nos engagements sont alignés sur ces objectifs.

<sup>1</sup> Réduction absolue des émissions de gaz à effet de serre Périmètre 1, Périmètre 2 et Périmètre 3, par rapport à la base de référence de 2011.

## NOS ENGAGEMENTS POUR UN AVENIR MEILLEUR

# BETTER TOMORROW 2025 : NOTRE STRATÉGIE ET NOTRE GOUVERNANCE

Supervisées par nos dirigeants et guidées par un Comité de Pilotage, les avancées de notre responsabilité d'entreprise sont encouragées par des objectifs de performance spécifiques assignés à nos managers. La feuille de route du *Better Tomorrow 2025* est en adéquation à la fois avec les principes éthiques de Sodexo et les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

## NOTRE GOUVERNANCE DE LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Deux des membres du Comité Exécutif du Groupe ont la charge de piloter l'amélioration continue de nos performances en matière de responsabilité d'entreprise :

**Damien Verdier**, Directeur Planification Stratégique, Organisation, Recherche & Développement et Innovation Groupe ;

**Juan Pablo Urruticoechea**, Directeur des Ressources Humaines Groupe.

La stratégie de diversité et d'inclusion de Sodexo est conduite par Rohini Anand, Directrice Diversité et Inclusion Groupe, qui rapporte directement à Michel Landel, Directeur Général de Sodexo.

Les programmes sont coordonnés et suivis par le Comité de Pilotage du *Better Tomorrow 2025*, en concertation avec les fonctions support et les groupes de travail spécialisés. Ces groupes d'experts élaborent des plans d'action, des directives et des programmes mondiaux, favorisent l'innovation, valident les indicateurs de progrès, évaluent les risques et analysent la concurrence. Les actions et la performance globale du *Better Tomorrow 2025* sont suivies par le

Comité Exécutif et les principaux dirigeants de Sodexo. Afin de les faire progresser, les engagements sociaux et environnementaux du Groupe sont intégrés dans les objectifs de performance de nos managers.

## CONDUITE RESPONSABLE DES AFFAIRES

Sodexo s'appuie sur ses valeurs fondamentales et ses principes éthiques. Tous nos collaborateurs sont tenus de comprendre et d'agir en adéquation avec ces valeurs et ces principes. Au cœur de ces principes, figure notre engagement en matière d'intégrité dans la conduite des affaires. Pour assurer son respect dans toutes nos relations commerciales, Sodexo a adopté des principes stricts énoncés dans sa Charte des Principes d'intégrité. Elle est accompagnée d'un guide de mises en situation concrètes à destination des collaborateurs. Sodexo a formalisé ses engagements en matière de Droits de l'Homme et de Droits Fondamentaux au Travail dans sa politique des Droits de l'Homme et sa Charte pour les Droits Fondamentaux au Travail. La politique des Droits de l'Homme du Groupe est fondée sur les principes directeurs des Nations

Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, sur la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et de la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux du travail.

La politique de Santé et Sécurité au travail fait partie intégrante de la politique Santé et Sécurité du Groupe, et la politique environnementale est déclinée dans le *Better Tomorrow 2025*. Le Code de conduite fournisseurs de Sodexo détaille les règles à respecter dans les partenariats avec nos fournisseurs et sous-traitants, lesquels sont tenus de le signer avant toute collaboration. Ce Code de conduite fournisseurs est assorti d'un guide qui accompagne nos partenaires dans la compréhension et la mise en œuvre de leurs obligations.

Pour renforcer les pratiques éthiques du Groupe dans la conduite des affaires ainsi que ses normes de gouvernance, et analyser l'impact des évolutions réglementaires et légales, Sodexo a mis en place un groupe de travail. Ce groupe, composé de dirigeants dont les fonctions sont liées à ce sujet, joue un rôle central dans la définition, la mise en place et le suivi des systèmes destinés à assurer la solidité et la conformité des activités du Groupe.

## ALIGNÉS SUR LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)

*Better Tomorrow 2025* a été développé conformément aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Lancés en 2015, les ODD fixent des objectifs mondiaux dans 17 domaines clés que les gouvernements, les entreprises et la société dans son ensemble doivent prendre en compte pour rendre le monde plus équitable, plus juste et plus durable d'ici à 2030. Chacun de nos engagements est ainsi lié à des ODD spécifiques.



NOS IMPACTS SUR LES **INDIVIDUS**



NOS IMPACTS SUR LES **COMMUNAUTÉS**



NOS IMPACTS SUR L'**ENVIRONNEMENT**



NOS RÔLES EN TANT QU'**EMPLOYEUR**

Améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs

Promouvoir une culture de diversité et d'inclusion qui reflète et développe les communautés que nous servons

Favoriser une culture de la responsabilité environnementale chez nos collaborateurs et dans nos espaces de travail



NOS RÔLES EN TANT QUE **PRESTATAIRE DE SERVICES**

Proposer à nos consommateurs des choix de vie sains et les encourager à les suivre

Promouvoir le développement local et les pratiques commerciales équitables, inclusives et durables

Être un acheteur responsable et fournir des services de gestion qui réduisent des émissions de carbone



NOS RÔLES EN TANT QU'**ENTREPRISE CITOYENNE**

Lutter contre la faim et la malnutrition

Faire de la diversité et de l'inclusion un moteur de changement sociétal

Défendre une utilisation durable des ressources





**NOS ENGAGEMENTS POUR UN AVENIR MEILLEUR**

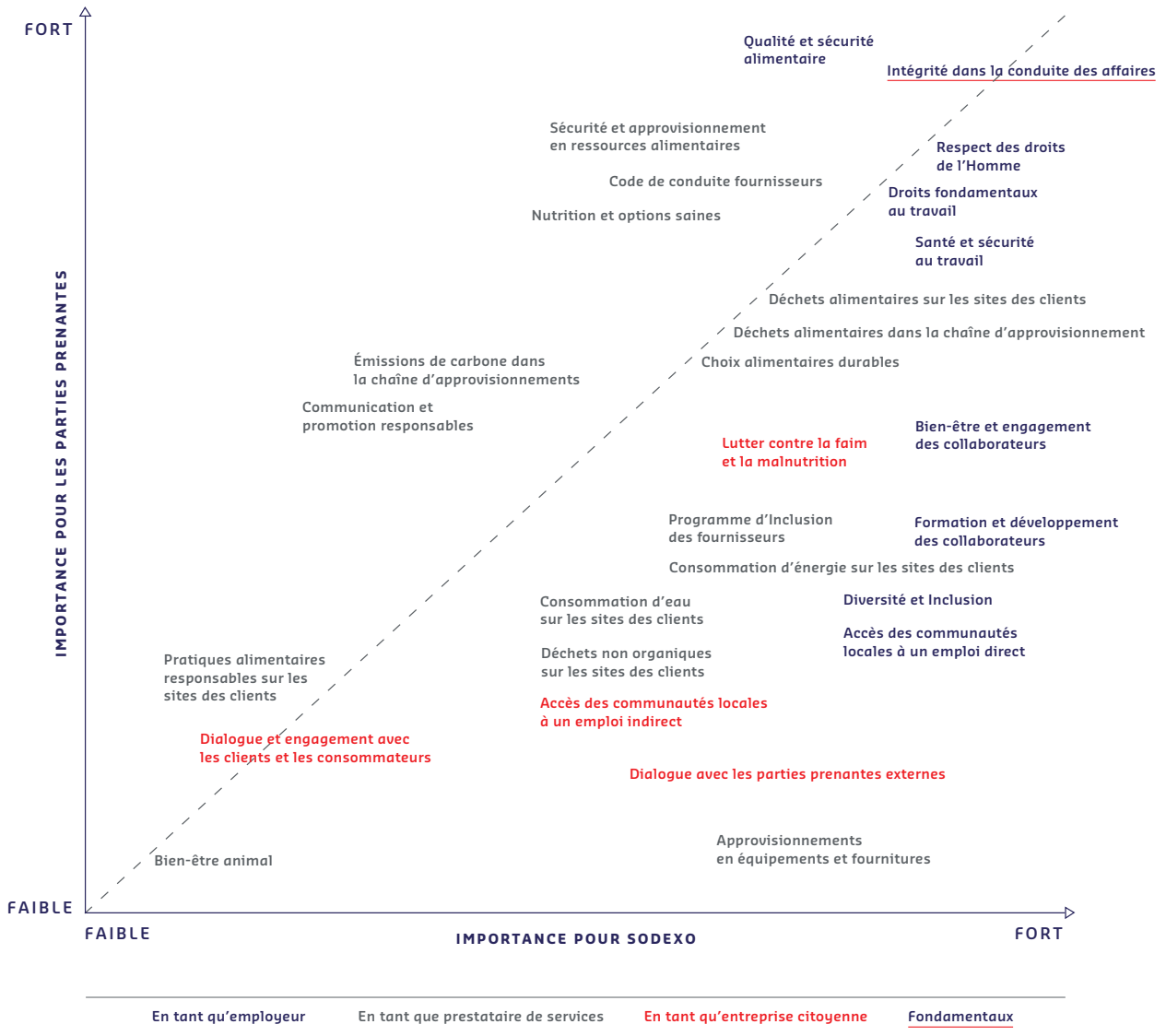
# *BETTER TOMORROW 2025 :* **NOS RELATIONS AVEC NOS PARTIES PRENANTES**

Notre position unique au sein de la chaîne de valeur nous a permis de développer des relations fortes avec nos nombreuses parties prenantes. La mission, les valeurs et les principes éthiques de Sodexo constituent le cadre de référence commun qui nous permet de répondre à leurs attentes.



## NOTRE MATRICE DE MATÉRIALITÉ

La matrice présentée ci-dessous a été réalisée en s'appuyant sur des entretiens menés avec nos parties prenantes internes et externes (collaborateurs, clients, consommateurs), mais aussi sur les meilleures pratiques mises en œuvre en matière de responsabilité d'entreprise.



75

### RENOUVELLEMENT DE NOTRE PARTENARIAT AVEC LE WORLD WILDLIFE FUND (WWF)

Nous avons renouvelé notre partenariat avec le WWF en 2017 pour continuer à réduire notre empreinte carbone et intégrer de nouveaux critères de développement durable à nos offres de services. Nos priorités : diminuer les émissions de gaz à effet de serre, développer des approvisionnements alimentaires durables et locaux, et mettre en place des politiques d'achat visant à réduire à la fois le gaspillage alimentaire et l'utilisation de matières premières à fort impact environnemental.

<b>PARTIES PRENANTES</b>	<b>L'IMPACT DE SODEXO</b>	<b>COMMENT SODEXO ÉCOUTE</b>	<b>ACTIONS PRISES</b>
<b>Collaborateurs</b>	Sodexo est déterminé à être un employeur de référence. Nous proposons des emplois au sein des communautés locales où nous exerçons nos activités et des formations qui favorisent l'évolution professionnelle et la promotion interne.	Le taux d'engagement des collaborateurs, exprimant à la fois leur satisfaction et leur implication, est un indicateur clé de la performance de Sodexo. Notre but : être l'une des entreprises les plus appréciées au monde par ses collaborateurs.	Pour l'exercice 2015-2016, le taux d'engagement des collaborateurs a augmenté de 9 points par rapport à l'enquête précédente pour atteindre 68 %. 80 % des collaborateurs considèrent Sodexo comme une entreprise responsable
<b>Clients</b>	Sodexo peut assurer plus de 100 services pour un même client, sur tous ses sites à travers le monde. Nos services ont un impact direct sur les aspects stratégiques de l'activité de nos clients, tels que la motivation de leurs collaborateurs, leur compétitivité et l'attractivité de leur organisation.	Sodexo s'appuie sur une méthodologie spécifique de fidélisation de ses clients pour assurer une forte culture commerciale au sein de ses équipes et le développement de partenariats durables. Des entretiens sont prévus aux moments clés de la relation avec chacun de nos clients. Des réunions régulières sont organisées entre nos experts en matière de responsabilité d'entreprise et ceux de nos clients.	Pour l'exercice 2016-2017, Sodexo a conservé 93,5 % du chiffre d'affaires réalisé au cours de l'exercice précédent. La Responsabilité d'Entreprise est un facteur clé de fidélisation et de développement de nos relations avec nos clients.
<b>Consommateurs</b>	Sodexo a la possibilité d'aider des millions de personnes à adopter une alimentation plus équilibrée et plus durable en partageant des informations pédagogiques, précises et accessibles. La nature de ces informations prouve l'engagement de Sodexo à élargir son action au-delà des sites de ses clients, pour améliorer la qualité de vie de ses consommateurs.	Sodexo s'appuie sur le processus d'enquêtes de satisfaction du Groupe pour recueillir les avis de ses consommateurs et engager le dialogue. Ceux-ci ont la possibilité de réagir en direct grâce à des dispositifs électroniques et à des boîtes ou livres à idées mis à leur disposition sur leur lieu de travail, qui leur permettent de recevoir une réponse rapidement.	80 % des consommateurs interrogés dans le cadre du processus d'enquêtes de satisfaction du Groupe en 2017 ont répondu être satisfaits ou très satisfaits des prestations de Sodexo. 74,2 % sont satisfaits des pratiques durables en matière de choix alimentaire et 91,3 % des initiatives prises en matière environnementale.
<b>Fournisseurs et commerçants</b>	Nos fournisseurs et nos commerçants affiliés constituent un maillon essentiel de notre chaîne de valeur. Ce sont de précieux partenaires commerciaux avec lesquels le Groupe cherche à bâtir des relations bénéfiques pour tous. Sodexo les encourage à respecter ses normes exigeantes en matière de qualité, de conditions de travail, d'intégrité dans la conduite des affaires, et de respect de l'environnement.	Nous organisons de nombreux entretiens, visites de sites, revues d'activité avec nos fournisseurs et commerçants affiliés afin de valider la conformité des processus et de nous assurer de la compréhension sur le long terme de nos objectifs respectifs.	Sodexo veille à entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs et commerçants partenaires. De nouvelles collaborations sont mises en place pour faire progresser la mise en œuvre du programme d'inclusion pour nos partenaires.

PARTIES PRENANTES	L'IMPACT DE SODEXO	COMMENT SODEXO ÉCOUTE	ACTIONS PRISES
<b>Institutions et ONG</b>	Sodexo continue à élargir son écosystème d'organisations non gouvernementales et ses engagements auprès de ses nombreuses parties prenantes. Une démarche indispensable pour relever des défis mondiaux tels que le respect des droits de l'Homme, les conditions de travail, la diversité et l'inclusion, la réduction des émissions de carbone, la nutrition, le gaspillage alimentaire ou encore la lutte contre la faim.	Sodexo interagit régulièrement avec de nombreuses ONG et institutions sur des initiatives conjointes ou impliquant plusieurs parties prenantes.	Sodexo entretient des relations fructueuses avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)</li> <li>• le <i>World Wildlife Fund</i> (WWF)</li> <li>• l'Organisation internationale du travail (OIT)</li> <li>• les Nations Unies</li> <li>• la <i>Global Sustainable Seafood Initiative</i> (GSSI)</li> <li>• la <i>Seafood Task Force</i> (anciennement <i>Sustainable Shrimp Task Force</i>)</li> <li>• des institutions académiques telles que Harvard, Cornell ou Audencia.</li> </ul> Par ailleurs, nous sommes liés par un accord cadre international avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation (IUF).</li> <li>• Enfin, nous sommes à l'initiative de la création de l'<i>International Food Waste Coalition</i> (IFWC).</li> </ul>
<b>Investisseurs</b>	Alors que la présence de la famille Bellon au capital constitue le gage d'indépendance et de stabilité de Sodexo, celle des actionnaires institutionnels et individuels apporte le soutien nécessaire au développement du Groupe.	L'information de nos investisseurs est assurée par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• des réunions et conférences téléphoniques trimestrielles ;</li> <li>• une Assemblée Générale Annuelle ;</li> <li>• des présentations, des conférences financières et des rencontres individuelles ;</li> <li>• des communiqués de presse ;</li> <li>• des vidéos ;</li> <li>• un Document de référence annuel ;</li> <li>• un site internet.</li> </ul>	La confiance de nos actionnaires a renforcé le statut boursier de Sodexo, et nous a permis de rejoindre le CAC 40, indice phare de la Bourse de Paris. Des investisseurs du monde entier nous choisissent en raison de notre croissance régulière, du rendement à long terme du titre Sodexo et de nos engagements en matière de responsabilité d'entreprise.
<b>Gouvernement et régulateurs</b>	Les activités de Sodexo sont encadrées par de nombreuses réglementations en matière de sécurité alimentaire, de santé et de sécurité au travail, de marchés publics, des services à la personne et à domicile (SPD), de services de paiement, etc. Une grande partie de notre activité est contractée auprès d'organismes publics ou gouvernementaux.	Sodexo suit de près les situations et projets de loi susceptibles d'avoir un impact (positif ou négatif) sur ses activités. Nous sommes en contact régulier avec les pouvoirs publics, en direct ou par le biais d'organisations professionnelles. Sodexo s'engage avec les organismes gouvernementaux à promouvoir des idées et des solutions qui permettent de développer ses activités tout en ayant un impact positif sur les communautés. Sodexo met tout en œuvre pour améliorer la productivité et la qualité de vie chez ses clients du secteur public dans le cadre de contrats d'externalisation.	Sodexo participe à des consultations gouvernementales. Sodexo prend position et produit des notes d'information. Sodexo est enregistré au Registre de la Transparence de la Commission Européenne et du Parlement Européen. Sodexo mène une politique de lobbying Groupe destinée à promouvoir l'éthique dans ses interactions avec les décideurs politiques et économiques. Cette politique a été définie par un groupe de travail composé du Directeur des Affaires Juridiques du Groupe, du Directeur Général du Groupe en charge des questions éthiques, du Directeur Responsabilité d'Entreprise du Groupe et de représentants des trois activités de Sodexo, épaulés par le Comité Exécutif du Groupe.

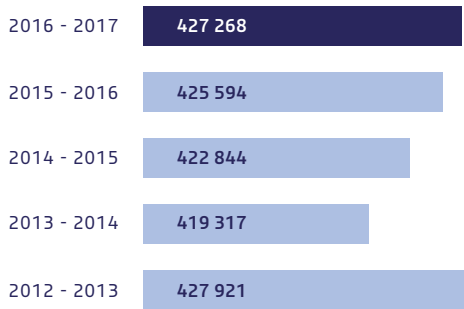
**NOS ENGAGEMENTS EN TANT QU'EMPLOYEUR**

# NOS ENGAGEMENTS EN TANT QU'EMPLOYEUR

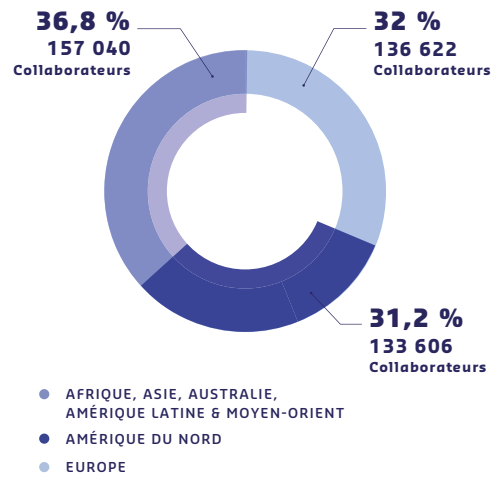
Premier employeur privé français dans le monde<sup>(1)</sup>, nous nous engageons à être un employeur de référence pour nos 427 000 collaborateurs, quels que soient leur âge, leur sexe, leur nationalité, leur culture et leur situation individuelle.

■ CHIFFRES POUR L'EXERCICE 2016-2017

**EFFECTIFS EN FIN D'EXERCICE**



**RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**



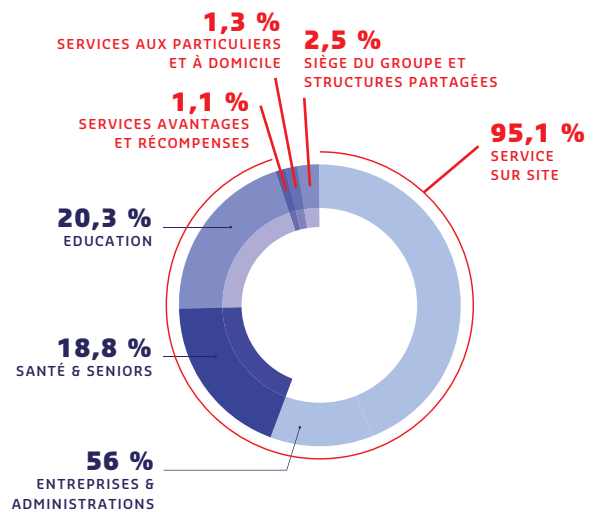
78

**ANCIENNETÉ MOYENNE**

**5 ans**  
Pour l'ensemble des collaborateurs

**8 ans**  
Pour l'encadrement

**RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE**



**RÉPARTITION PAR GENRE DES EFFECTIFS**

Employés : 377 359



Management : 49 909



Total : 427 268



FEMMES HOMMES

<sup>1</sup> Classement Fortune 500 de 2017.



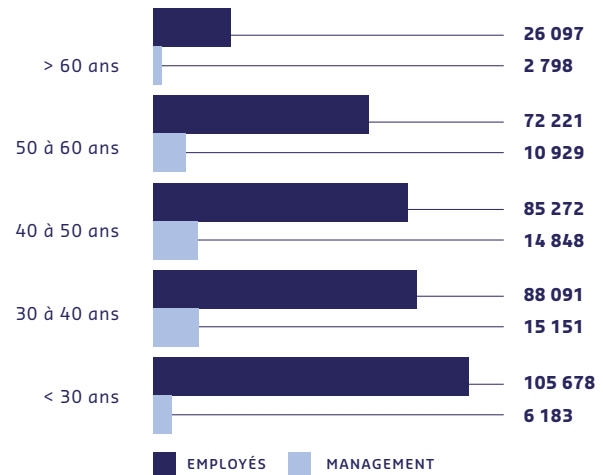
### POLITIQUE RÉMUNÉRATION GROUPE

Sodexo a une Politique Rémunération Groupe, basée sur plusieurs principes fondamentaux, détaillés ci-dessous :

- **Récompense globale** : la récompense inclut tout ce qui a une valeur quantifiable, et pas uniquement l'indemnité ;
- **Compétitivité externe** : les décisions sont basées sur des données reconnues du marché ;
- **Rémunérer en fonction de la performance et des résultats** : les niveaux de récompense sont différenciés entre employés en fonction des mesures objectives de la performance ;
- **Transparence** : la communication claire sur la manière dont les décisions de rémunération sont prises ;
- **Équité** : les employés dans une même situation sont traités de manière uniforme et aucune discrimination n'est tolérée pour aucune autre raison que la performance.

 POUR D'AUTRES INFORMATIONS CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION, VOIR SECTION 6.3.

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ÂGE



### TAUX DE FIDÉLISATION <sup>(1)</sup>

**74,2 %**

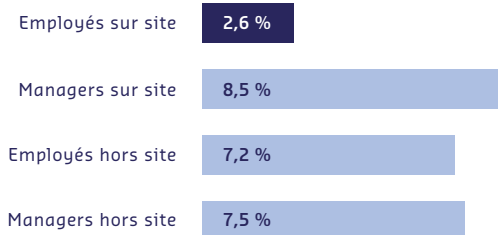
Pour l'ensemble des collaborateurs.

**85,6 %**

Pour l'encadrement sur site.

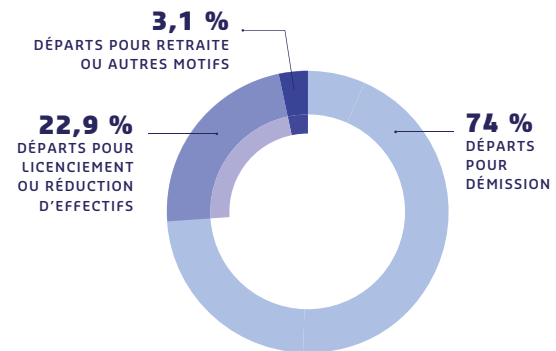
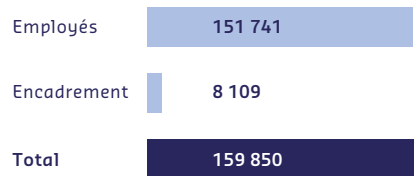
Taux de fidélisation de l'encadrement sur site	Pays
>90%	Argentine, Brésil, Chili, Espagne, France, Italie, Pays-Bas
Compris entre 80 % et 90 %	Allemagne, Canada, Colombie, États-Unis, Pérou, Royaume-Uni, Suède
< 80 %	Chine, Inde, Russie

### TAUX DE PROMOTION INTERNE PAR CATÉGORIE



### RECRUTEMENTS ET DÉPARTS

Nombre de collaborateurs recrutés (hors acquisitions de sociétés et reprises de personnel)



### ABSENTÉISME AU TRAVAIL

Les salariés de Sodexo ont été absents **7,2 jours en moyenne** pour accident ou maladie professionnelle, accident ou maladie personnelle

<sup>1</sup> Au cours de l'exercice 2016-2017, le mode de calcul de ces indicateurs a été modifié : le taux de fidélisation ne prend dorénavant en compte que les démissions.

NOS ENGAGEMENTS EN TANT QU'EMPLOYEUR

# AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DE NOS COLLABORATEURS



**“Chaque jour, nous valorisons les contributions individuelles et collectives de nos 427 000 collaborateurs. Demain, nous continuerons à investir dans la qualité de vie de chacun d’entre eux.”**

**JUAN PABLO URRUTICOECHEA**

Directeur des Ressources Humaines du Groupe

80 | Nous mettons tout en œuvre pour être un employeur de référence, en proposant des emplois au sein des communautés locales ainsi que des formations et des opportunités de développement qui favorisent l'évolution professionnelle de nos collaborateurs. Parce que les individus travaillent mieux quand ils évoluent dans un cadre professionnel épanouissant, stable et sûr, Sodexo veille à ce que ses collaborateurs soient les premiers à bénéficier de sa mission d'amélioration de la qualité de vie.

Quel que soit l'environnement de travail, Sodexo s'engage en faveur du bien-être de ses collaborateurs. Dans un monde en constante évolution, c'est l'engagement de nos collaborateurs et leur professionnalisme qui nous permettent de créer un environnement propice au développement de relations humaines constructives. En tant qu'entreprise, nous recherchons l'agilité et la simplicité dans notre façon de travailler. Nous sommes convaincus que l'autonomie de nos collaborateurs est indispensable à leur épanouissement et à leur carrière.

En tant qu'expert des services de Qualité de Vie, nous défendons des environnements de travail sûrs, dynamiques et inclusifs, dans lesquels nous encourageons l'accomplissement professionnel de nos collaborateurs. Nous sommes attentifs à leurs besoins et attentes, dans le respect des réglementations locales. Notre modèle organisationnel nous permet d'assurer la continuité et l'homogénéité de la qualité de nos services, quelles que soient les conditions dans lesquelles ils sont délivrés. Nous soutenons les ambitions professionnelles de tous en investissant dans le développement de chacun.

## OÙ EN SOMMES-NOUS ?

**68 %** de taux d'engagement  
de nos collaborateurs

soit une hausse de 9 points par rapport à 2014 <sup>(1)</sup>

## COMMENT Y PARVIENDRONS-NOUS ?

- en renforçant une culture du « Zéro Accident » en matière de santé et de sécurité au travail ;
- en simplifiant le quotidien de nos collaborateurs ;
- en déployant des programmes de formation et de développement au niveau mondial ;
- en définissant et en mettant en œuvre des actions impactant positivement la qualité de vie de nos collaborateurs ;
- en apportant la preuve de notre engagement en faveur des droits de l'homme ;
- en mettant en place, partout dans le monde, un dispositif permettant à nos collaborateurs de nous faire part de leurs préoccupations.

## NOTRE OBJECTIF POUR 2025

**80 %** de taux d'engagement  
de nos collaborateurs

## CE QUE NOUS FAISONS DÉJÀ AUJOURD'HUI

### AMÉLIORER LA SÉCURITÉ GRÂCE À UNE APPROCHE HSE <sup>(2)</sup> COMPLÈTE

L'attention que nous portons aux individus, à nos collaborateurs ainsi qu'aux cent millions de consommateurs que nous servons chaque jour est au cœur de notre engagement en matière de santé et de sécurité au travail. Cet engagement est un pilier essentiel de notre mission d'améliorer la qualité de vie. Chaque collaborateur de Sodexo, du Directeur Général jusqu'à l'employé sur site, assume sa propre responsabilité en termes de santé et de sécurité, et a le pouvoir d'arrêter le travail s'il présente un danger.

Nos programmes mondiaux de santé et de sécurité comme, par exemple, la campagne « 3-2-1 Zéro », les Récompenses en matière de santé et sécurité et la campagne de sensibilisation « *Have A Safe Day* » mobilisent nos équipes du monde entier pour renforcer notre culture « Zéro Accident » avec des idées simples à mettre en place. Ces programmes mondiaux sont conçus pour sensibiliser et responsabiliser nos équipes afin de gérer de manière proactive les risques pour la santé et la sécurité au quotidien, au travail et à la maison. Grâce à ces programmes et initiatives, nous avons réduit notre taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de 16,5 % au cours de l'exercice 2016-2017 et de 28 % au cours des trois dernières années.

**24**  
pays représentant

**81,8 %**  
du chiffre d'affaires du Groupe  
détenaient au moins une certification OHSAS 18001  
ou ISO 45001

**16,5 %**  
de réduction du taux de fréquence des accidents  
de travail avec arrêt

### ACCORDS COLLECTIFS RELATIFS À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

Sodexo entretient un dialogue ouvert et constructif avec les syndicats reconnus et les autres représentants légaux de ses collaborateurs sur des sujets d'intérêt commun dont la santé et la sécurité au travail.

En France, plus de dix comités travaillent sur ce sujet et une équipe y est dédiée. Les responsables ont des objectifs liés à la réduction du taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt. L'accord international signé par Sodexo et l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation) contient des engagements pour la protection de la santé et la sécurité à travers la mise en place de mesures de prévention et d'amélioration en conformité avec la législation en vigueur localement. Lorsque c'est approprié, les accords collectifs de Sodexo peuvent contenir des clauses concernant la santé et la sécurité. Aux États-Unis par exemple, Sodexo a de nombreux accords contenant des clauses liées à la santé et la sécurité.

Chiffres indiqués pour l'exercice 2016-2017, sauf mention contraire.

<sup>1</sup> Enquête d'Engagement 2016 envoyée à 371 761 salariés du Groupe et à laquelle 211 501 collaborateurs ont répondu.

<sup>2</sup> **Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE)** : le périmètre de la fonction HSE pour Sodexo englobe la santé et la sécurité au travail.

75 % des effectifs travaillaient à temps plein et  
25 % à temps partiel.

#### RENFORCEMENT DES PROGRAMMES MONDIAUX DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT

Nous nous engageons à proposer à nos collaborateurs des formations et des opportunités de promotion interne. Nos programmes mondiaux de formation, et notamment notre programme « Ambassadeurs Sodexo » et nos *Sales Academy*, *Facilities Management Academy* et *Site Manager Academy*, améliorent l'efficacité, renforcent la motivation et la fidélité de nos collaborateurs.

- Plus de 400 commerciaux formés par notre *Sales Academy* à une approche et un processus des ventes rigoureux.
- Plus de 200 managers opérationnels en Espagne et aux États-Unis ont commencé à suivre le programme de notre *Global Facilities Management Academy*, complétant les cours sur la stratégie en facilities management ainsi que la santé et la sécurité.

#### PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT SEXUEL

Sodexo a signé avec l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation (l'UITA) un accord international de prévention du harcèlement sexuel au travail. Cet accord s'inscrit dans la continuité de l'accord-cadre international signé par Sodexo et l'UITA pour le respect des droits fondamentaux au travail.



96,9 % de nos collaborateurs travaillent dans des pays où la **politique des Droits de l'Homme est disponible dans au moins une langue officielle.**



88,1 % de nos effectifs travaillant dans des pays disposant d'une convention collective **sont couverts par cette convention.**

82

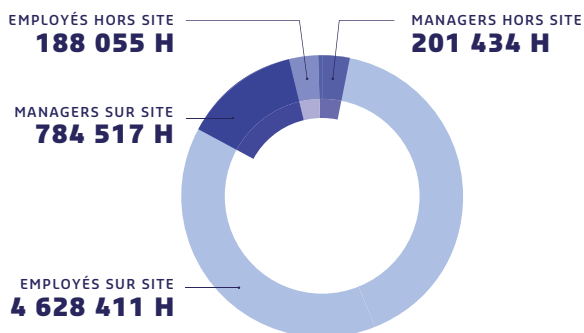
**5 802 417 heures**

de formation au total  
au sein du Groupe

**13,6 heures**

de formation en moyenne  
par collaborateur

#### RÉPARTITION DU NOMBRE D'HEURES DE FORMATION PAR CATÉGORIE AU NIVEAU DU GROUPE



#### SODEXO SUPPORTS ME : SIMPLIFIER LA VIE DE NOS COLLABORATEURS

*Sodexo Supports Me* est une assistance gratuite, par internet ou par téléphone, qui accompagne les collaborateurs et leurs familles face aux difficultés de la vie quotidienne. Ce service confidentiel, entièrement géré par une entreprise externe, est assuré par des experts qui sont en mesure de répondre aussi bien à des questions financières, familiales ou de santé. Disponible dans plus d'un tiers des pays, 24 heures sur 24, 365 jours par an, ce service illustre l'importance que Sodexo accorde au bien-être de ses collaborateurs, facteur essentiel de leur qualité de vie.

#### PROGRAMME RÉGIONAL DE QUALITÉ DE VIE

Parce que la qualité de vie de nos collaborateurs diffère d'une région à l'autre, nous avons développé une méthodologie, unique et simple, pour répondre à leurs attentes en matière de qualité de vie. Fondée sur l'analyse de différents indicateurs de Ressources Humaines tels que l'absentéisme, la fidélisation ou encore la perception des salariés de la qualité de vie, elle permettra aux régions de déterminer les résultats escomptés. De nouvelles initiatives – comme les initiatives déjà mises en œuvre – seront alors sélectionnées afin d'atteindre ces résultats.

NOS ENGAGEMENTS EN TANT QU'EMPLOYEUR

# PROMOUVOIR UNE CULTURE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION QUI REFLÈTE ET DÉVELOPPE LES COMMUNAUTÉS QUE NOUS SERVONS



**“La promotion de la diversité et de l'inclusion fait partie intégrante du socle de nos valeurs communes et garantit le progrès individuel et collectif, ainsi que la performance des organisations.”**

**MARC PLUMART**

Directeur Général, Santé & Seniors au niveau mondial,  
Services sur Site

83

Acteur de la qualité de vie, Sodexo s'engage à offrir à tous ses collaborateurs la meilleure expérience de vie professionnelle possible quels que soient leur âge, leur sexe, leur nationalité, leur culture ou leur situation personnelle. La diversité et l'inclusion sont l'une des pierres angulaires de la culture de Sodexo ; elles sont source d'innovation et constituent un élément fondamental de notre stratégie de croissance. Nos actions en matière de diversité et d'inclusion encouragent la mixité et l'avancement des femmes, la représentation des différentes générations et l'intégration des

personnes en situation de handicap. Nous œuvrons également pour le respect des cultures, des origines, de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre. Signataire des Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies, Sodexo affirme son engagement international en faveur de la mixité et du développement professionnel des femmes. Nos actions pour encourager la flexibilité au travail sont menées grâce au *Sodexo Women's International Forum for talent (SWIFT)*, un Comité consultatif interne de cadres dirigeants visant à promouvoir la représentation des femmes au sein du Groupe.

L'engagement de Sodexo en faveur des personnes en situation de handicap constitue un autre élément fondamental de notre stratégie en tant qu'employeur responsable. Nous nous engageons à améliorer la qualité de vie des personnes handicapées en leur offrant un environnement de travail inclusif, qui leur permet de développer tout leur potentiel. Toutes ces actions en faveur de la diversité font de Sodexo une entreprise plus forte, plus innovante et mieux à même de répondre aux attentes de ses parties prenantes.



## OÙ EN NOUS SOMMES-NOUS ?

60,9%

de nos collaborateurs travaillent pour des équipes de management **respectant la mixité hommes-femmes**

## NOTRE OBJECTIF POUR 2025

100%

de nos collaborateurs travailleront pour des équipes de management **respectant la mixité hommes-femmes**

## COMMENT Y PARVIENDRONS-NOUS ?

- en déployant notre plan d'action pour la diversité et l'inclusion à l'échelon local et dans chacun de nos segments de marché ;
- en assurant la flexibilité au travail ;
- en améliorant les opportunités de développement pour nos collaborateurs ;
- en développant et élargissant les réseaux diversité réunissant nos collaborateurs ;
- en intégrant la diversité à nos processus Ressources Humaines, à la formation et au développement de nos collaborateurs.

CE QUE NOUS FAISONS DÉJÀ  
AUJOURD'HUILE SWIFT GUIDE NOTRE STRATÉGIE DE MIXITÉ  
HOMMES-FEMMES

Lancé en 2009 par Michel Landel, Directeur Général de Sodexo, le *Sodexo Women's International Forum for Talent (SWIFT)* favorise l'avancement des femmes. Composé de 35 membres, ce conseil consultatif pilote la stratégie de mixité hommes-femmes de Sodexo et a contribué à augmenter la représentation des femmes aux postes de cadres dirigeants pour atteindre 33 % en 2017. Six femmes sont désormais à la tête d'une région de Sodexo dans le monde. Notre enquête interne sur la mixité a révélé que les équipes affichant un ratio hommes-femmes compris entre 40 % et 60 % obtenaient les meilleurs résultats sur une période de trois ans. Nous avons donc pour objectif d'atteindre le chiffre de 40 % de femmes parmi nos dirigeants d'ici à 2025 et de renforcer la mixité dans les métiers du facilities management, l'un des leviers majeurs de notre croissance. Pour que nos cadres dirigeants prennent toute la mesure de l'enjeu, 10 % de leur prime annuelle repose sur l'atteinte de cet objectif.

54%

de femmes parmi l'ensemble des collaborateurs

43%

de femmes parmi l'encadrement

50%

de femmes au Conseil d'Administration

33%

de femmes cadres dirigeants avec un objectif de 40 % d'ici à 2025

Un ratio hommes-femmes compris entre 40 et 60 % apporte<sup>(1)</sup> :

- + 13 % de croissance interne ;
- + 4 points d'engagement de la part des collaborateurs ;
- + 23 % de marge brute ;
- + 5 % de notoriété de la marque ;
- + 12 % de fidélisation de nos clients.

Chiffres indiqués pour l'exercice 2016-2017, sauf mention contraire.

<sup>1</sup> Étude Sodexo 2015 sur la mixité concernant 50 000 managers.

**40 % DE FEMMES PARI MI NOS DIRIGEANTS :  
UN OBJECTIF EN PRIME**

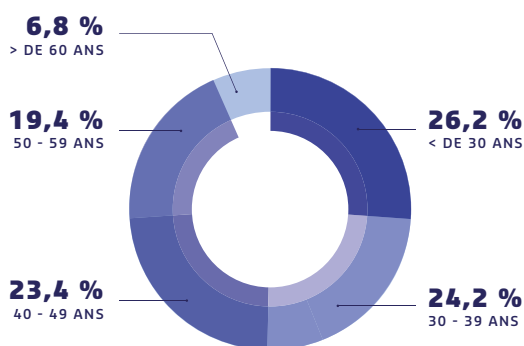
Dans la continuité des engagements de Sodexo en matière de diversité, d'inclusion et de mixité, les primes attribuées aux dirigeants en 2017 ont été calculées en fonction des progrès réalisés en ce sens. Notre objectif est d'accroître la représentation des femmes parmi nos 1 300 cadres dirigeants en la faisant passer de 33 % aujourd'hui à 35 % d'ici à 2020 pour atteindre les 40 % d'ici à 2025.

**HANDICAPS : PARLONS-EN !**

Il n'est pas toujours facile de parler de handicap. Pour célébrer la Journée internationale des personnes handicapées des Nations Unies, Sodexo met l'accent sur la sensibilisation face au handicap et favorise les échanges grâce à l'initiative « Open-Up... Notre aptitude à parler du handicap ».

**87,9 % des effectifs du Groupe travaillent dans des pays ayant mis en place des actions favorisant l'emploi des personnes en situation de handicap.**

**DIVERSITÉ GÉNÉRATIONNELLE**



**PLUS DE 30 RÉSEAUX DIVERSITÉ ET INCLUSION**

Nos réseaux constituent un maillon essentiel de notre stratégie mondiale en matière de diversité et d'inclusion. Leur travail se concentre sur l'avancement des femmes et la mixité, les relations intergénérationnelles au travail, le respect des cultures et origines diverses, la création d'opportunités pour les personnes en situation de handicap, d'un environnement professionnel inclusif pour la communauté LGBTQ+ <sup>(1)</sup>.

**200** opportunités d'expérience et d'immersion professionnelle à court terme pour les immigrants, tel est l'objectif que se sont fixé les équipes Sodexo en Suède pour 2017.

**SOUTENIR L'INCLUSION DE LA COMMUNAUTÉ LGBTQ+ <sup>(1)</sup>  
SUR LE LIEU DE TRAVAIL**

Sodexo est signataire de la Déclaration d'Amsterdam qui appelle à assurer aux collaborateurs LGBTQ+ un environnement de travail inclusif et épanouissant où ils puissent être eux-mêmes, se sentir appréciés et se réaliser pleinement.

**8 mars 2017**

Michel Landel s'engage en signant « Catalyst CEO Champions for Change » à l'occasion de la Journée internationale des droits de la femme, réaffirmant ainsi le soutien et l'engagement de Sodexo pour la mixité au travail.



**Pour la 9<sup>e</sup> année consécutive,**

Sodexo figure dans le Top 10 du DiversityInc's Top 50 Companies pour son engagement en faveur de la diversité.

Chiffres indiqués pour l'exercice 2016-2017, sauf mention contraire.

<sup>1</sup> LGBTQ+ est un acronyme faisant référence aux personnes s'identifiant comme Lesbien(ne)s, Gays, Bisexuels, Transexuels et Queer/Questioning.

NOS ENGAGEMENTS EN TANT QU'EMPLOYEUR

# FAVORISER UNE CULTURE DE LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE CHEZ **NOS COLLABORATEURS ET DANS NOS ESPACES DE TRAVAIL**



**“Nous communiquons de manière régulière et transparente auprès de nos collaborateurs sur nos actions environnementales. Nous contribuons ainsi à faire évoluer leur propre comportement que ce soit au travail ou à la maison.”**

86 |

**DIANNE SALT**

Directrice Marque et Communication Groupe

Pouvoir travailler, apprendre, vivre ou être accueillis dans des lieux agréables, confortables et sûrs contribue directement à l'amélioration de la qualité de vie.

Nous encourageons nos collaborateurs à partager les initiatives et les innovations en faveur de l'environnement. Nous développons également une culture de responsabilité environnementale au sein de notre organisation et sur nos lieux de travail. La transformation de nos espaces de travail permet en effet, non seulement de réduire nos coûts immobiliers et notre

empreinte environnementale, mais aussi de rendre nos équipes plus flexibles et plus agiles. Elle peut, en outre, faciliter la collaboration et le décloisonnement.

La formation de nos collaborateurs aux questions environnementales est un levier essentiel pour améliorer nos services, sensibiliser et faire évoluer les comportements. Nous favorisons également l'amélioration continue et le partage des meilleures pratiques. Parmi les nombreuses actions de sensibilisation à l'environnement, nous réalisons des enquêtes au

niveau des sites, mais également au niveau des pays, nous déployons des outils, des programmes et des innovations pour réduire notre impact sur l'environnement.

Nous encourageons nos équipes à nous faire part de leurs sujets de préoccupation, afin de pouvoir prévenir tout incident environnemental. Notre rigoureux processus de conformité assure, par ailleurs, le respect des lois, des réglementations, des normes du Groupe et de nos engagements contractuels en faveur de la préservation de l'environnement.

## OÙ EN SOMMES-NOUS

# 49,4%

des sites ont mis en place des formations à **des pratiques durables**

## COMMENT Y PARVIENDRONS-NOUS ?

- en proposant des formations et en sensibilisant aux pratiques durables ;
- en recueillant et en récompensant les initiatives, innovations et meilleures pratiques de nos collaborateurs, qui ont un impact positif sur l'environnement ;
- en encourageant le partage des initiatives et des innovations environnementales développées par nos collaborateurs ;
- en transformant les espaces de travail en environnements sains pour nos collaborateurs.

## NOTRE OBJECTIF POUR 2025

# 100%

de nos collaborateurs seront **formés aux pratiques durables**

## CE QUE NOUS FAISONS DÉJÀ AUJOURD'HUI

### DES PROGRAMMES DE FORMATION ET DE SENSIBILISATION INTERNATIONAUX

Notre *Global Facilities Management Academy* contribue au développement des compétences et des connaissances nécessaires aux responsables opérationnels pour développer les services de facilities management. Son programme de formation permet aux participants d'étudier la stratégie de leurs clients en matière de développement durable et d'étudier les services de Sodexo qui peuvent les aider à atteindre leurs objectifs. Au total, 400 managers de quatre pays différents ont déjà pu suivre cette formation et le programme continue à prendre de l'ampleur.

47 pays représentant  
**97,7 %** du chiffre d'affaires du Groupe  
ont employé des experts  
en matière d'environnement.

49,4 % des sites  
ont mis en place  
des formations sur des pratiques durables.

### L'ENQUÊTE SITE ANNUELLE *BETTER TOMORROW*

10 277 sites dans 49 pays ont répondu à notre 8<sup>e</sup> enquête *Better Tomorrow*, qui permet d'identifier, sur les sites de nos clients, les actions récemment menées et les avancées réalisées dans la mise en œuvre de nos engagements en faveur de l'environnement. Cette étude contribue à sensibiliser nos responsables de site, qui reçoivent ensuite des recommandations individualisées sur les actions à mener l'année suivante.

### UN SIÈGE PLUS ÉCOLOGIQUE POUR SODEXO SUÈDE

Les collaborateurs et les parties prenantes de Sodexo en Suède ont été fortement impliqués dans le déménagement du siège social. Cette initiative, accueillie avec enthousiasme, a permis non seulement de gagner en efficacité, mais aussi en qualité de vie. Le déménagement a également été l'occasion de progrès majeurs sur le plan environnemental, avec notamment la classification « Breeam », qui certifie la durabilité du bâtiment, mais aussi un accès plus facile aux transports publics et l'aménagement de 2 500 espaces de stationnement pour les vélos. Les résidents du site ont aussi intensifié leurs efforts en termes de recyclage et de réduction des déchets, en diminuant par exemple de 40 % leur consommation de papier.

### MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES AUTOUR DE LA *WASTELESS WEEK*

*WasteLESS Week*, ou la Semaine sans gaspillage, est une campagne mondiale de sensibilisation que Sodexo mène chaque année sur site. Elle vise à sensibiliser tous nos collaborateurs à l'un des problèmes majeurs auxquels notre planète est confrontée : le coût environnemental des déchets. Pendant cinq jours en octobre, nous mobilisons nos équipes, nos clients et nos consommateurs sur le thème de la réduction des déchets, en partageant avec eux les résultats obtenus sur les sites et en encourageant le recyclage. Au cours de l'exercice 2016-2017, 49 pays ont participé à des campagnes de réduction du gaspillage des ressources comme *WasteLESS Week*, avec des actions ciblées sur la réduction de la consommation d'eau, d'aliments, d'énergie, de papier et la promotion du recyclage.

87

## NOS ENGAGEMENTS EN TANT QUE PRESTATAIRE DE SERVICES

# PROPOSER À NOS CONSOMMATEURS DES CHOIX DE VIE SAINS ET LES ENCOURAGER À LES SUIVRE



**“Sodexo développe dans chacun de ses segments de marché des solutions innovantes et sur-mesure qui visent à améliorer la santé et le bien-être de chacun. Proposer des choix de vie sains est au cœur de notre offre.”**

**SYLVIA METAYER**

Directrice Générale Entreprises au niveau mondial,  
Services sur Site

88 |

Nous servons chaque jour 100 millions de consommateurs et avons pleinement conscience de la nécessité de comprendre et de répondre à leurs besoins spécifiques, ainsi qu'à leurs aspirations à plus long terme. Nous considérons ainsi que proposer et promouvoir des choix de vie sains, qui améliorent la qualité de vie de millions de personnes, est à la fois une opportunité et une obligation. Sodexo adapte des solutions innovantes de santé et de bien-être à chacun de ses marchés. Nous fournissons ces services à domicile, mais aussi à travers les offres de notre activité Avantages et Récompenses. Sur

les sites de nos clients, nos équipes de facilities management créent de meilleurs environnements de travail, de formation, de convalescence et de vie. Tous les services que nous proposons encouragent les consommateurs à faire des choix de vie sains.

Premier employeur privé de diététiciens au monde, Sodexo incite les consommateurs à développer à la fois de bonnes habitudes alimentaires et un mode de vie sain. Les équipes qui assurent nos services de restauration possèdent toute l'expertise nécessaire pour leur proposer des menus à la fois équilibrés et nourrissants et

facilement adaptables sur chacun des sites de nos clients. En s'appuyant sur le savoir-faire de nos chefs et de nos diététiciens professionnels, ces menus répondent aussi aux goûts spécifiques de nos consommateurs dans le monde. Au-delà des services de restauration, Sodexo encourage également des choix de vie sains par le biais de ses services de conciergerie et de crèches, en préservant la qualité de l'air dans les bâtiments, en améliorant les techniques et les produits de nettoyage, ou encore en facilitant l'accès aux activités culturelles, éducatives et de loisirs.



## OÙ EN SOMMES-NOUS ?

# 88,8 %

des sites ont proposé des offres alimentaires conçues selon les **10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être de Sodexo**

## COMMENT Y PARVIENDRONS-NOUS ?

- en proposant aux clients des informations pédagogiques encourageant des choix de vie sains ;
- en élaborant pour chacun de nos marchés des offres innovantes favorisant et encourageant des choix sains (y compris des offres intégrées

## NOTRE OBJECTIF POUR 2025

# 100 %

de nos consommateurs se verront proposer chaque jour **des options favorisant un mode de vie sain**

combinant Services sur Site, Services Avantages et Récompenses et/ou Services aux Particuliers et à Domicile) ;

- en permettant à 100 % de nos sites de proposer chaque jour des repas équilibrés, nutritifs et issus de filières responsables.

## CE QUE NOUS FAISONS DÉJÀ AUJOURD'HUI

24 pays représentant  
72,6 % du chiffre d'affaires du Groupe  
ont mis à disposition une hotline, webligne ou une application digitale  
**pour conseiller les consommateurs en matière de nutrition.**

36 pays représentant  
97,4 % du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site ont obtenu au moins  
**une certification ISO 22000 ou ISO 9001 pour la sécurité alimentaire.**

5 029 diététiciens  
**étaient employés par Sodexo dans le monde.**

### MINDFUL, UNE OFFRE SAINE ET SÉDUISANTE POUR LES CONSOMMATEURS

Nous nous engageons à offrir des environnements sains à nos consommateurs. Pour cela, nous offrons bien sûr des repas équilibrés et nutritifs. Mais ce n'est pas tout : à l'écoute de nos consommateurs et des tendances de marché, nos chefs et nos diététiciens ont uni leurs savoir-faire pour créer de nombreuses et très appétissantes recettes.

*Mindful* assure donc aux consommateurs des menus sains, issus des filières responsables qu'ils ont plaisir à déguster. La preuve : depuis le lancement de l'offre, la part de consommateurs choisissant des menus équilibrés est passée de 1 à 9 %. *Mindful* propose également aux consommateurs des menus livrés à domicile, riches en fruits et légumes et à teneur réduite en protéines animales, sel et matières grasses.



### **PARTENARIAT AVEC LE BETTER BUYING LAB POUR UNE ALIMENTATION DURABLE**

En partenariat avec le *Better Buying Lab* du *World Resources Institute*, Sodexo encourage les consommateurs à acheter et consommer des aliments issus des filières durables. Cette initiative est pour nous l'occasion de tester et de développer de nouvelles façons de les aider à privilégier des produits non seulement plus sains mais aussi plus économes en ressources naturelles et moins nocifs pour l'environnement.

### **SUCCÈS GRANDISSANT POUR LES MENUS GREEN AND LEAN AU ROYAUME-UNI**

Testés avec succès l'an dernier avec 20 000 repas « durables » servis aux élèves, les menus *Green and Lean* développés par Sodexo en partenariat avec le WWF ont été déployés dans de nombreuses écoles du Royaume-Uni. Cette initiative permet de proposer des repas variés répondant à dix critères en matière de nutrition, d'empreinte carbone et de respect de l'environnement, tout en contribuant à sensibiliser les jeunes consommateurs à l'impact de la production alimentaire sur l'environnement. En juin 2017, *Green and Lean* a remporté le prix *Sustainability in Education*.

### **PROMOUVOIR DES MENUS SAINS À L'ÉCOLE GRÂCE AU PROGRAMME SMARTER LUNCHROOM MOVEMENT**

Le *Smarter Lunchroom Movement* a pour objectif d'offrir des repas sains, appétissants et adaptés aux écoliers américains. Développé en collaboration avec le *Cornell Center for Behavioral Economics in Child Nutrition Program*, il encourage les enfants à adopter de bonnes habitudes alimentaires en facilitant l'accès aux fruits et légumes frais dans les restaurants scolaires et en présentant les plats équilibrés de façon plus attrayante. Ce programme pilote mené par Sodexo et Cornell a généré une augmentation de la consommation de fruits de 14 % et de 21 % pour les légumes. Le programme *Smarter Lunchroom* est en cours de déploiement dans les 500 écoles clientes de Sodexo aux États-Unis, dans le cadre de son engagement au sein du *Partnership For A Healthier America*.

### **LUTTE CONTRE L'OBÉSITÉ EN AMÉRIQUE LATINE**

En novembre 2016, l'Institut Sodexo pour la Qualité de Vie a organisé à Santiago du Chili un forum international sur le coût économique et social de l'obésité en Amérique latine. Ces rencontres ont montré qu'il fallait renforcer les actions de sensibilisation, la gouvernance et l'implication des populations pour traiter ce problème de santé publique.

# 80 000

## consommateurs

en Allemagne, Autriche, Bulgarie, République Tchèque, Roumanie et Russie, peuvent désormais profiter en toute simplicité des bienfaits du sport grâce aux Pass sport et au portail de fitness en ligne proposés par Sodexo Services Avantages et Récompenses.



## NOS ENGAGEMENTS EN TANT QUE PRESTATAIRE DE SERVICES

# PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LES PRATIQUES COMMERCIALES ÉQUITABLES, INCLUSIVES ET DURABLES



**“Sodexo poursuit son engagement en faveur de la diversité et de l’inclusion dans toutes ses activités et, en particulier, dans ses relations avec les communautés locales. Cette approche est, pour nous, un facteur de différenciation qui contribue à une croissance plus inclusive”.**

**NICOLAS JAPY**

Directeur Général Énergie & Ressources au niveau mondial,  
Services sur Site

91

Depuis sa création, Sodexo contribue au développement économique et social des communautés, des régions et des pays où le Groupe est présent. Nous veillons à ce que nos activités aient un impact positif sur la qualité de vie au sein des communautés locales. C’est pourquoi nous nous engageons à leur côté et développons des relations positives et mutuellement bénéfiques. Dans toutes nos activités, nous encourageons les pratiques inclusives pour permettre à

chacun de se sentir intégré. Le respect des droits de l’homme et l’intégrité dans la conduite de nos affaires font par ailleurs partie intégrante de nos valeurs et de nos principes éthiques. Nous sommes également conscients que les engagements de nos fournisseurs et nos commerçants affiliés en faveur de la diversité et l’inclusion sont essentiels. Nous travaillons en permanence avec notre réseau de fournisseurs sur l’origine des approvisionnements, leur traçabilité et la transparence.

Avant de nouer un partenariat avec le Groupe, tout fournisseur doit ainsi s’engager à respecter les pratiques éthiques, sociales et environnementales définies par le Code de conduite fournisseurs de Sodexo. En collaborant avec des fournisseurs plus petits et plus agiles, nous restons en phase avec les tendances et innovations du marché et gagnons en réactivité. Nous pouvons ainsi lancer de nouveaux produits plus rapidement tout en aidant nos fournisseurs à développer leurs activités.

## OÙ EN SOMMES-NOUS ?

**1,9** milliard d'euros  
de notre valeur commerciale bénéficient aux PME

## NOTRE OBJECTIF POUR 2025

**10** milliards d'euros  
de notre valeur commerciale bénéficieront  
aux PME

## COMMENT Y PARVIENDRONS-NOUS ?

- en augmentant la valeur commerciale des Services sur Site et des Services Avantages et Récompenses réalisée auprès de petites et moyennes entreprises (PME), y compris les entreprises appartenant et dirigées par des femmes ;
- en veillant à ce que les droits des travailleurs soient respectés tout au long de notre chaîne de valeur ;
- en achetant des produits issus du commerce équitable et certifiés.

## CE QUE NOUS FAISONS DÉJÀ AUJOURD'HUI

**30** pays représentant  
**91,4 %** du chiffre d'affaires  
du Groupe  
**ont mis en place des programmes dédiés  
à l'intégration des PME**  
(petites et moyennes entreprises)  
dans leur chaîne de valeur.

**180** partenariats  
**ont été développés avec des communautés locales,  
des clients, des ONG et des associations  
afin de promouvoir l'inclusion des PME**  
(petites et moyennes entreprises)  
dans leur chaîne de valeur.

**43,2 %**  
**la part des achats de café responsable (en kg).**

**91,7 %**  
des approvisionnements de Sodexo  
provenaient de fournisseurs ayant signé  
**le Code de conduite fournisseurs.**

### PROGRAMME D'INCLUSION DES PARTENAIRES DE SODEXO

Notre Programme d'Inclusion des Partenaires de Sodexo a permis d'augmenter la diversité de nos fournisseurs et de nos commerçants affiliés grâce à plus de 180 accords signés dans tous les pays où nous exerçons nos activités. Nous avons mis en œuvre des initiatives dédiées à l'intégration des PME à notre chaîne de valeur dans près de 40 pays. En Colombie, par exemple, nous achetons auprès d'entreprises appartenant à des femmes des produits alimentaires ou des services tels que l'ingénierie écologique.

### MISE À JOUR DE NOTRE CODE DE CONDUITE FOURNISSEURS

Avant tout partenariat avec Sodexo, les fournisseurs doivent s'engager à respecter les pratiques éthiques, sociales et environnementales définies par le Code de conduite fournisseurs de Sodexo. Ils sont également tenus de partager ces principes tout au long de leur propre chaîne d'approvisionnement. Sodexo a actualisé son Code de conduite au cours de l'exercice 2016-2017 afin de se conformer aux exigences de ses parties prenantes.

### SOUTENIR LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Sodexo s'efforce de créer des opportunités économiques durables pour les communautés autochtones partout dans le monde. Au Canada, par exemple, notre entreprise s'est vue décerner par le Conseil canadien pour les commerces autochtones (CCCA) la médaille d'or du PAR (*Progressive Aboriginal Relations Program* ou Programme de développement des relations autochtones) pour son engagement en faveur de la diversité et sa participation à la réussite commerciale croissante des communautés autochtones.

NOS ENGAGEMENTS EN TANT QU'ENTREPRISE CITOYENNE

# ÊTRE UN ACHETEUR RESPONSABLE ET FOURNIR DES SERVICES DE GESTION QUI RÉDUISENT LES ÉMISSIONS DE CARBONE



**“Partout où Sodexo est présent, nous privilégions les modes d’approvisionnement responsables. Nous encourageons la réduction de la consommation d’eau et d’énergie, et luttons activement contre le gaspillage.”**

**SATYA-CHRISTOPHE MENARD**

Directeur Général Plateformes Opérationnelles de Services

Notre qualité de vie à long terme dépend de notre capacité à préserver notre planète et ses ressources. C’est pourquoi, nous nous attachons à ce que chacune de nos actions y contribue. Cet engagement se traduit tout particulièrement dans deux domaines : le développement de modes d’approvisionnement responsables et une gestion de services contribuant à réduire les émissions de carbone. Sodexo achète de grandes quantités de denrées et produits pour mener à bien ses activités dans le monde. Nous veillons donc à ce qu’ils soient élaborés dans le respect des normes

environnementales et sociales en vigueur. Nous portons notamment, tout au long de la chaîne, une attention particulière à l’origine, la traçabilité et la transparence de nos approvisionnements. Nos services de facilities management comprennent la gestion énergétique, l’optimisation de l’efficacité des bâtiments et la logistique. Nous encourageons l’adoption de pratiques responsables visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d’eau, les déchets alimentaires et non organiques. Les actions, la mesure et l’analyse de cet

engagement environnemental ne délivrent pas uniquement des bénéfices pour nos activités, mais contribuent également aux objectifs de nos clients. Cet engagement répond aux préoccupations de nos consommateurs, qui sont de plus en plus attentifs à l’origine des produits et des services, ainsi qu’à la performance environnementale des entreprises qui les fournissent. Adopter un mode de fonctionnement et d’approvisionnement responsable est donc aussi bénéfique pour notre planète que pour notre entreprise.



## OÙ EN SOMMES-NOUS ?

**46%****de réduction des émissions de carbone <sup>(1)</sup>**

## NOTRE OBJECTIF POUR 2025

**34%****de réduction des émissions de carbone <sup>(2)</sup>**

## COMMENT Y PARVIENDRONS-NOUS ?

- en développant des offres qui contribuent à la conception de bâtiments sains et assurent une véritable expertise dans la gestion des services de facilities management ;
- en proposant des services de gestion des déchets qui réduisent les émissions de carbone ;
- en réduisant la consommation d'eau, d'énergie et le volume de déchets sur les sites de nos clients, pour atteindre nos objectifs en matière d'émissions de carbone ;
- en soutenant les producteurs locaux, en encourageant les pratiques agricoles responsables et en cherchant à éliminer de notre chaîne d'approvisionnement les produits accélérant la déforestation ;
- en proposant des produits de la mer issus de filières responsables grâce à des approvisionnements uniquement issus de pêcheries et d'exploitations piscicoles gérées de façon durable ;
- en utilisant des matériels et des services durables pour développer nos activités.

CE QUE NOUS FAISONS DÉJÀ  
AUJOURD'HUI**SINGAPOUR, FER DE LANCE DE LA RÉGION ASIE-PACIFIQUE  
POUR L'HUILE DE PALME DURABLE**

À Singapour, Sodexo s'approvisionne déjà uniquement d'huile de palme physique certifiée durable en cuisine, anticipant l'engagement du Groupe fixé à 2025. Depuis 2012, au niveau mondial, Sodexo s'approvisionne en huile de palme certifiée durable, grâce à l'association d'achat d'huile de palme certifiée durable et à l'acquisition de certificats *Book & Claim*. Sodexo Singapour est le premier pays de la zone Asie-Pacifique à faire avancer significativement les pratiques responsables dans la filière de l'huile de palme, un exemple que devraient bientôt suivre les autres pays de la région.

**PROPOSER 100 % DE PRODUITS DE LA MER ISSUS  
DE FILIÈRES RESPONSABLES D'ICI À 2025 <sup>(3)</sup>**

En 40 ans, la consommation de produits de la mer a doublé et les réserves de poissons s'amenuisent. Pour préserver les ressources marines, Sodexo a fait des produits de la mer l'une des priorités de sa politique d'achats et d'approvisionnements durables. Nos actions comprennent l'approvisionnement auprès de pêcheries et fermes piscicoles responsables, l'audit de notre chaîne d'approvisionnement, l'exclusion des espèces menacées de nos menus, la création d'un guide – destiné à nos équipes Achats – répertoriant 91 espèces de poissons, et enfin la mise en place de partenariats avec des ONG expertes du sujet pour nous aider à améliorer en permanence nos programmes.

**DES APPROVISIONNEMENTS  
RESPONSABLES**

L'huile de palme physique certifiée issue de filières durables **représentait 31,8% du volume total de l'huile de palme** acheté par Sodexo.

Les œufs coquilles issus d'élevages alternatifs à la cage **représentaient 25,4% du volume total des œufs coquilles** achetés par Sodexo.

Les œufs liquides issus d'élevages alternatifs à la cage **représentaient 28,6% du volume total des œufs liquides** achetés par Sodexo.

Les poissons et produits de la mer, **41,3% des poissons et produits de la mer** servis par Sodexo étaient issus de filières certifiées responsables.

Le papier à usage unique la part des achats de Sodexo en papier à usage unique certifié responsable **a atteint 80%**.

Chiffres indiqués pour l'exercice 2016-2017, sauf mention contraire.

<sup>1</sup> Réduction absolue des émissions de gaz à effet de serre Périmètre 1 et Périmètre 2 par rapport à la base de référence de 2011.

<sup>2</sup> Réduction absolue des émissions de gaz à effet de serre Périmètre 1, Périmètre 2 et Périmètre 3, par rapport à la base de référence de 2011.

<sup>3</sup> Classement de mesures de contrôle vert ou orange établi dans le Guide d'Achat des produits de la mer de Sodexo.

### DES PROGRÈS CONTINUS SUR LES ŒUFS PROVENANT D'ÉLEVAGES ALTERNATIFS À LA CAGE

Dans le cadre de son engagement en faveur du bien-être animal, Sodexo poursuit ses efforts dans l'approvisionnement d'œufs de poules provenant d'élevages alternatifs à la cage. Une démarche rendue possible grâce au soutien de fournisseurs partenaires et d'ONG telles que « *Compassion in World Farming* », « *Humane Society International* » et « *The Humane League* ».

### TIRER PARTI DE NOTRE EXPERTISE EN GESTION ÉNERGÉTIQUE

Afin d'optimiser les services de gestion énergétique de ses clients partout dans le monde, Sodexo a investi dans plusieurs entreprises spécialisées et a développé son réseau de compétences internes. Cette expertise est en effet déterminante dans notre capacité à fournir des services de Qualité de Vie intégrés (voir *l'International School of Beijing*, page 55), comme dans notre engagement à réduire nos émissions de carbone.

### PRÉVENIR LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE AVEC WASTEWATCH POWERED BY LEANPATH

À l'échelle mondiale, un tiers de la production alimentaire est gaspillé. Grâce au programme *WasteWatch* les équipes de Sodexo ont montré qu'il était possible de réduire les déchets alimentaires de 45 % en quelques mois. Un outil de *reporting* centralisé permet de mesurer et d'analyser les pertes en cuisine comme sur le plateau du consommateur, qu'elles soient générées par la production en quantités excessives, la détérioration, la péremption des aliments ou les comportements individuels. Des plans d'actions sont ensuite mis en place pour réduire ce gaspillage et par conséquent les émissions carbone.

### POURSUIVRE NOS EFFORTS DANS LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CARBONE

Nous continuons d'avancer vers notre objectif de 34 % de réduction de nos émissions de carbone sur l'ensemble de nos activités et de notre chaîne d'approvisionnement, entre 2011 et 2025. En 2016, nous avons réduit ces émissions de 46 % pour les périmètres 1 et 2 par rapport au point de référence de 2011. Nous poursuivons nos efforts pour réduire également celles du périmètre 3 : les émissions de carbone dues à la consommation d'énergie des sites de nos clients et les émissions carbone de leur chaîne d'approvisionnement. Des projets menés au Brésil (*Smart Kitchen*) et en Amérique latine (*Evolution*) ont démontré que l'on pouvait réduire les émissions de carbone en diminuant la consommation d'énergie.

### TRANSFORMER LES HUILES ALIMENTAIRES USAGÉES EN ÉNERGIE PROPRE

2,1 millions de litres d'huiles alimentaires usagées ont été collectés puis transformés en biocarburants, produisant ainsi une énergie renouvelable qui vient alimenter l'économie circulaire.

## NOS SERVICES CONTRIBUENT À RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE CARBONE



28 pays représentant

93,6 % du chiffre d'affaires du Groupe avaient au moins **une certification ISO 14001** (management environnemental).

34,2 % des sites ont mené des actions de sensibilisation pour **réduire leur consommation énergétique.**

40 % des sites ont mené des actions de sensibilisation pour **réduire leur consommation d'eau.**

88,2 % des sites ont mis en place des équipements et des processus pour **réduire leur volume de déchets organiques.**

80,7 % des sites ont mis en place des équipements et des processus pour **réduire leur volume de déchets non organiques.**

NOS ENGAGEMENTS EN TANT QU'ENTREPRISE CITOYENNE

# LUTTER CONTRE LA FAIM ET LA MALNUTRITION



**“Avec Stop Hunger, nous avons construit un réseau mondial d’organisations sans but lucratif et nous agissons sur le terrain depuis plus de 20 ans pour mettre un terme à la faim de manière durable. Nous voulons ainsi contribuer à un avenir meilleur pour tous.”**

**PATRICK CONNOLLY**

Directeur Général, Écoles & Universités au niveau mondial,  
Services sur Site

96 |

Agir pour un monde sans faim, c'est agir pour une meilleure qualité de vie.

Dès 1996, aux États-Unis, Michel Landel entouré de 17 collaborateurs a fait de cette volonté une réalité, en créant Stop Hunger. Cette année, grâce aux 82 000

volontaires <sup>(1)</sup> dans 41 pays, Stop Hunger a distribué 6 millions de repas et collecté près de 6,3 millions de dollars US. Parce que la faim reste le problème de santé n° 1 dans le monde, toutes les actions, programmes et autres initiatives sont plus que jamais

nécessaires. Et il faut poursuivre nos efforts, aller plus vite, plus loin. Sortir durablement le monde de la faim, le rendre plus juste et plus heureux, tel est l'objectif fixé par les Nations Unies. Stop Hunger et Sodexo veulent y contribuer.

<sup>1</sup> Collaborateurs de Sodexo, membres de leur entourage, clients, consommateurs et fournisseurs.

## NOTRE OBJECTIF POUR 2025

# 100 millions

 de bénéficiaires soutenus par **Stop Hunger**

### COMMENT Y PARVIENDRONS-NOUS ?

- en allant au-delà de l'aide alimentaire, en développant l'autosuffisance alimentaire et en facilitant l'accès à l'éducation, à la formation et à l'emploi. Aujourd'hui, 61 % des activités de Stop Hunger y contribuent ;
- en autonomisant les femmes qui représentent la solution la plus efficace pour éliminer la faim au sein des communautés. 55 % des progrès de la lutte contre la faim, enregistrés ces 25 dernières années, découlent de l'amélioration de la situation sociale des femmes ;
- en déployant notre Charte de Volontariat d'ici à 2020 pour permettre à chacun de nos collaborateurs de donner de son temps et de vivre son engagement contre la faim tout en contribuant à la responsabilité citoyenne de Sodexo.

## CE QUE NOUS FAISONS DÉJÀ AUJOURD'HUI

### « YEAH! », POUR VIVRE UNE EXPÉRIENCE HUMAINE

Pour éliminer la faim d'ici à 2030, il est nécessaire de construire un système alimentaire à long terme. C'est l'enjeu du partenariat avec le Programme alimentaire mondial (PAM) qui passe notamment par la modélisation d'un programme durable de repas scolaires gratuits avec la mise en place de réseaux de petits producteurs locaux et la formation à la sécurité alimentaire dans les 63 000 écoles où le PAM intervient. Avec le « **YEAH! Program** » de Stop Hunger et ses dix missions annuelles, nos experts mettent leurs compétences au service de ces cantines pilotes. Deux missions ont ainsi été menées en Tunisie et au Cambodge.

### COUPONS ALIMENTAIRES : UNE SOLUTION HUMANITAIRE

Grâce à l'aide d'experts Sodexo, le PAM a créé un coupon alimentaire unique et sécurisé, offrant aux personnes vulnérables, en situation d'urgence, l'accès à une nourriture diversifiée plutôt qu'à des rations alimentaires souvent importées, dans des endroits difficilement accessibles. Imprimé localement et distribué trois fois plus vite avec un coût divisé par quatre, le nouveau système a déjà été utilisé pour fournir une assistance alimentaire en République centrafricaine et au Soudan, ainsi qu'à 20 000 réfugiés burundais en République démocratique du Congo.



### FILLES INSTRUITES, FEMMES LIBRES

Au Cambodge, les filles ont rarement accès à l'éducation : elles représentent moins d'un tiers des enfants scolarisés. À Phnom Penh au Cambodge, l'école Happy Chandara est un établissement pilote scolarisant, dès l'âge de six ans et jusqu'à leur premier emploi, 1 200 jeunes filles, issues de familles souffrant de la faim. Pour qu'elles se rendent à l'école plutôt qu'au travail, les nourrir est donc vital. Avec Stop Hunger, Sodexo a financé de nouveaux potagers en permaculture <sup>(1)</sup> qui produisent sept tonnes de fruits et légumes par an.

Près d'un million d'euros investis dans des programmes visant à autonomiser les femmes qui agissent contre la faim dans leurs communautés.

Chiffres indiqués pour l'exercice 2016-2017, sauf mention contraire.

<sup>1</sup> **La permaculture** est une démarche éthique qui vise à prendre soin de la nature, des êtres humains et à partager équitablement. C'est une méthode de production manuelle, autosuffisante et productive dans un environnement à taille humaine, organisé pour imiter la nature.

NOS ENGAGEMENTS EN TANT QU'ENTREPRISE CITOYENNE

# FAIRE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION UN MOTEUR DE CHANGEMENT SOCIÉTAL



**“La qualité de vie des femmes au sein de nos sociétés est un pré-requis essentiel au bien-être commun. Sodexo s’engage à collaborer avec des partenaires partageant la conviction que nos activités doivent avoir un impact positif, et en particulier sur la promotion de la mixité hommes-femmes.”**

**LORNA DONATONE**

Présidente des régions et de la région Amérique du Nord

98 |

Sodexo a toujours placé l’avancement des femmes au cœur de sa vision du développement économique, social et environnemental. La diversité et l’inclusion font partie intégrante de notre façon de travailler, c’est pourquoi Sodexo s’efforce à collaborer avec des partenaires ayant la même sensibilité afin d’agir positivement au sein des communautés locales, en

s’attachant tout particulièrement à la promotion de la mixité hommes-femmes. Sodexo accompagne vers la réussite les petites et moyennes entreprises (PME) dirigées par des femmes, tout en contribuant au développement économique et social de leur communauté au sens large.

Nous faisons également partie d’une coalition qui œuvre en faveur de la mixité hommes-femmes, et nous nous efforçons tout particulièrement de promouvoir la participation des femmes dans l’économie, de lutter contre les violences faites aux jeunes filles et aux femmes et de favoriser l’amélioration de leur santé et leur bien-être.



## OU EN SOMMES-NOUS ?

# 77,1 %

du chiffre d'affaires du Groupe proviennent de pays qui participent à des initiatives **améliorant la qualité de vie des femmes**

## COMMENT Y PARVENIR ?

- en signant les Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies (United Nations Women's Empowerment Principles, - WEPs), qui impliquent l'engagement à promouvoir l'égalité à travers des initiatives locales et la mobilisation de relais d'opinion ;
- en adhérant à l'initiative *No Ceilings, Vital Voices* et à *WEConnect International* pour faire avancer la mixité hommes-femmes dans le cadre des objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD) ;
- en créant des coalitions locales avec d'autres entreprises pour sensibiliser à grande échelle et de façon évolutive les communautés en Inde et en Amérique latine, notamment en Argentine, au Brésil, au Chili, en Colombie, au Mexique et au Pérou. Ces coalitions encouragent la mixité hommes-femmes, l'émancipation des femmes et leur accès au travail, à la santé et au bien-être.

## NOTRE OBJECTIF POUR 2025

# 100 %

de nos pays participeront à des **initiatives améliorant la qualité de vie des femmes**

## CE QUE NOUS FAISONS DÉJÀ AUJOURD'HUI

### PRINCIPES D'AUTONOMISATION DES FEMMES DES NATIONS UNIES

En tant que signataire des Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies, Sodexo s'engage à promouvoir l'égalité au travers d'initiatives locales et de la mobilisation de relais d'opinion.

Quelques exemples d'action dans nos domaines clés :

- des formations de sensibilisation à la lutte contre les violences faites aux femmes dans cinq pays, pour encourager la mixité hommes-femmes et l'émancipation des femmes ;
- des formations dans le domaine de la restauration telles que « *ECO Kitchen* » en Inde pour aider les femmes à **gagner leur vie et à s'intégrer dans la société de façon durable** ;
- des programmes culturels, sportifs et des ateliers de cuisine au Pérou, qui permettent aux femmes de **mener une vie plus saine et plus épanouissante**.

### DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES AU PÉROU

Sodexo dirige un programme dans six régions du pays avec une dizaine de centres de formation aux services hôteliers et à la maintenance. À la clé, pour les participants, la possibilité de rejoindre les équipes de Sodexo ou de créer leur propre entreprise.



NOS ENGAGEMENTS EN TANT QU'ENTREPRISE CITOYENNE

# DÉFENDRE UNE UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES



**“Notre objectif est de réduire le gaspillage alimentaire tout au long de notre chaîne de valeur et d’encourager d’autres acteurs à rejoindre notre démarche. Agir ensemble est la manière la plus efficace de réduire le gaspillage alimentaire, mais c’est aussi la plus difficile”.**

**DAMIEN VERDIER**

Directeur Planification Stratégique, Organisation, Recherche & Développement et Innovation Groupe

100

Pour relever des défis mondiaux tels que la réduction du gaspillage alimentaire, Sodexo doit impérativement développer son écosystème d’ONG et engager à ses côtés ses multiples parties prenantes. Chaque acteur de la chaîne agro-alimentaire a en effet un rôle à jouer dans cette lutte. Au-delà des actions mises en place pour réduire l’empreinte environnementale de nos

activités, nous nous attachons à promouvoir des pratiques responsables, à optimiser l’utilisation des ressources naturelles et à partager les bonnes pratiques et les innovations environnementales. Sodexo contribue à *Champions 12.3*, une ambitieuse campagne mondiale en faveur de l’Objectif de Développement Durable des Nations Unies visant une gestion plus durable et une

consommation plus raisonnée des ressources naturelles d’ici à 2030. Sodexo a également participé à la création de l’*International Food Waste Coalition*, une organisation réunissant des entreprises et des institutions désireuses d’agir contre le gaspillage alimentaire hors domicile.

## OU EN NOUS SOMMES-NOUS ?

# 69%

du chiffre d'affaires de Sodexo provient de pays participant à des initiatives pour atteindre l'**objectif de l'ONU** sur le **gaspillage alimentaire**

## NOTRE OBJECTIF POUR 2025

# 100%

des pays participeront à des initiatives pour atteindre l'**objectif de l'ONU** sur le **gaspillage alimentaire**

## COMMENT Y PARVIENDRONS-NOUS ?

- en éliminant la surconsommation tout au long de notre chaîne de valeur pour contribuer à des modes de consommation durables ;
- en développant et soutenant les initiatives qui permettront une consommation plus durable à l'avenir ;
- en encourageant le débat et la recherche de solutions pour lutter contre le gaspillage alimentaire.

## CE QUE NOUS FAISONS DÉJÀ AUJOURD'HUI

### LE PROGRAMME DE LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE SKOOL S'ÉTEND À TOUTE L'EUROPE

Pour accompagner les écoles dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, Sodexo propose le programme SKOOL à tous ses sites en Europe. SKOOL est le premier programme lancé sur le terrain par l'*International Food Waste Coalition*. Menée dans trois pays, la phase pilote a permis de réduire le gaspillage alimentaire de 12 %, soit 2,5 tonnes de déchets alimentaires en moins. Un quart du contenu de chaque assiette finit à la poubelle. La quantité du gaspillage alimentaire des consommateurs représente 75 % de celui généré dans les écoles. SKOOL a été créé pour accompagner les écoles dans leur lutte contre le gaspillage alimentaire en optimisant la production des repas dans les cantines et en favorisant une collaboration de tous les acteurs de la chaîne de valeur des services de restauration. Ce programme a également pour but de sensibiliser les enfants afin qu'ils deviennent eux-mêmes des ambassadeurs de la lutte contre le gaspillage alimentaire à l'école et à la maison.

**MICHEL LANDEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE SODEXO, A REJOINT LA COALITION CHAMPIONS 12.3 DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES VISANT À OPTIMISER L'UTILISATION DES RESSOURCES NATURELLES.**

Avec le *World Resources Institute* (WRI) et le *Waste and Resources Action Programme* (WRAP), nous avons également participé à l'élaboration d'un référentiel « Étude de cas pour lutter contre le gaspillage et les déchets alimentaires ».

- Sodexo est membre du groupe de travail de lutte contre le gaspillage alimentaire (*Food Waste Task Force*) et du groupe de travail pour les marchés publics écologiques en Europe (*Green Public Procurement Task Force*).
- Aux États-Unis, Sodexo agit aux côtés de l'USDA (ministère de l'Agriculture) dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, et est également membre du conseil consultatif de RefED<sup>(1)</sup> (*Rethink Food Waste*).



Chiffres indiqués pour l'exercice 2016-2017, sauf mention contraire.

<sup>1</sup> RefED regroupe les représentants de plus de 30 entreprises, organisations à but non lucratif, fondations et gouvernements engagés dans la lutte contre le gaspillage alimentaire aux États-Unis.

# INDICATEURS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016
<b>INFORMATIONS GÉNÉRALES</b>		
<b>INTÉGRITÉ DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES</b>		
% des effectifs du Groupe travaillant dans un pays ayant les principes d'intégrité dans la conduite des affaires disponibles dans au moins une langue officielle	96,7 %	96,5 %
<b>NOS ENGAGEMENTS EN TANT QU'EMPLOYEUR</b>		
<b>AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DE NOS COLLABORATEURS</b>		
<b>Effectifs</b>		
Effectif total <input checked="" type="checkbox"/>	427 268	425 594
<b>Par catégorie</b>		
• Employés <input checked="" type="checkbox"/>	377 359	372 126
- Employés femmes <input checked="" type="checkbox"/>	209 716	207 654
- Employés hommes <input checked="" type="checkbox"/>	167 643	164 472
• Encadrement <input checked="" type="checkbox"/>	49 909	53 468
- Encadrement femmes <input checked="" type="checkbox"/>	21 238	22 357
- Encadrement hommes <input checked="" type="checkbox"/>	28 671	31 111
<b>Par activité et par segment de clientèle</b>		
Services sur Site <input checked="" type="checkbox"/>	95,1 %	95,3 %
• Entreprises et Administrations <input checked="" type="checkbox"/>	56,0 %	56,1 %
- Services aux Entreprises <input checked="" type="checkbox"/>	40,0 %	40,1 %
- Énergie & Ressources <input checked="" type="checkbox"/>	9,1 %	9,4 %
- Services aux Gouvernements <input checked="" type="checkbox"/>	4,3 %	3,9 %
- Sports & Loisirs <input checked="" type="checkbox"/>	2,6 %	2,7 %
• Santé & Seniors <input checked="" type="checkbox"/>	18,8 %	18,3 %
- Santé <input checked="" type="checkbox"/>	15,1 %	14,5 %
- Seniors <input checked="" type="checkbox"/>	3,7 %	3,8 %
• Éducation <input checked="" type="checkbox"/>	20,3 %	20,9 %
- Écoles <input checked="" type="checkbox"/>	8,0 %	8,1 %
- Universités <input checked="" type="checkbox"/>	12,3 %	12,8 %
Services Avantages et Récompenses <input checked="" type="checkbox"/>	1,1 %	1,1 %
Services aux Particuliers et à Domicile <input checked="" type="checkbox"/>	1,3 %	1,1 %
Siège du Groupe et structures partagées <input checked="" type="checkbox"/>	2,5 %	2,5 %

	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016
<b>Par géographie</b>		
• Amérique du Nord ☑	133 606	133 135
• Europe ☑	136 622	138 589
• Afrique, Asie, Australie, Amérique latine & Moyen-Orient ☑	157 040	153 870
<b>Par âge</b>		
• Moins de 30 ans ☑	26,2 %	25,9 %
- Employés ☑	105 678	103 867
- Encadrement ☑	6 183	6 359
• Entre 30 et 40 ans ☑	24,2 %	24,3 %
- Employés ☑	88 091	87 369
- Encadrement ☑	15 151	15 908
• Entre 40 et 50 ans ☑	23,4 %	23,6 %
- Employés ☑	85 272	84 007
- Encadrement ☑	14 848	16 262
• Entre 50 et 60 ans ☑	19,4 %	19,7 %
- Employés ☑	72 221	71 639
- Encadrement ☑	10 929	12 057
• Plus de 60 ans ☑	6,8 %	6,6 %
- Employés ☑	26 097	25 243
- Encadrement ☑	2 798	2 883
<b>Organisation du travail</b>		
Temps pleins	320 653	317 759
Temps partiels	106 615	107 835
% des collaborateurs travaillant à temps partiel	25,0 %	25,3 %
<b>Autres indicateurs sociaux</b>		
% des effectifs du Groupe travaillant dans un pays ayant la politique des droits de l'homme disponible dans au moins une langue officielle	96,9 %	95,6 %
Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe * ☑	N/A	68,0 %
Taux de fidélisation de l'ensemble des salariés ☑	74,2 %	77,8 % <sup>(1)</sup>
Taux de fidélisation de l'encadrement sur site ☑	85,6 %	86,9 % <sup>(1)</sup>
Le nombre de départs pour les contrats à durée indéterminée	149 018	144 491
Départ pour démission	110 291	94 453
Départ pour licenciement ou réduction d'effectifs	34 154	42 594
Départ pour retraite ou autres motifs	4 573	7 444
Nombre moyen de jours d'absence des effectifs Sodexo pour accident ou maladie professionnelle, accident ou maladie personnelle	7,2	6,8

<sup>1</sup> Au cours de l'exercice 2016-2017, le mode de calcul de ces indicateurs a été modifié : le taux de fidélisation ne prend dorénavant en compte que les démissions.

	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016
<b>Développement des collaborateurs</b>		
<b>Accès à l'emploi</b>		
Ancienneté moyenne (nombre d'années)	5	5
• Employés	5	5
• Encadrement	8	8
<b>Embauches hors acquisitions de société et reprises de personnel</b>	159 850	155 237
• Employés	151 741	147 070
• Encadrement	8 109	8 167
<b>Promotion interne</b>		
Nombre de managers hors site promus en interne	745	786
Nombre d'employés hors site promus en interne	629	433
Nombre de managers sur site promus en interne	3 199	1 430
Nombre d'employés sur site promus en interne	8 929	6 388
Pourcentage de managers hors site promus en interne	7,5 %	8,8 %
Pourcentage d'employés hors site promus en interne	7,2 %	5,7 %
Pourcentage de managers sur site promus en interne	8,5 %	4,3 %
Pourcentage d'employés sur site promus en interne	2,6 %	2,4 %
<b>Formation</b>		
Nombre total d'heures de formation	5 802 417	5 297 926
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur formé	13,6	12,5
<b>Accords collectifs</b>		
% des employés couverts par un accord collectif	46,1 %	45,2 %
% de nos effectifs travaillant dans des pays disposant d'une convention collective sont couverts par cette convention	88,1 %	
<b>Santé et sécurité au travail</b>		
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001 ou ISO 45001 <input checked="" type="checkbox"/>	81,8 %	85,2 %
Nombre d'accidents de travail avec arrêt de travail <input checked="" type="checkbox"/>	4 094	4 828
% de réduction du taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	16,5 %	
<b>PROMOUVOIR UNE CULTURE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION QUI REFLÈTE ET DÉVELOPPE LES COMMUNAUTÉS QUE NOUS SERVONS</b>		
% de femmes au Conseil d'Administration <input checked="" type="checkbox"/>	50 %	42 %
% de femmes au Comité Exécutif <input checked="" type="checkbox"/>	25 %	38 %
% de femmes parmi les dirigeants <input checked="" type="checkbox"/>	33 %	30 %
% de femmes parmi l'encadrement <input checked="" type="checkbox"/>	43 %	42 %
% de femmes parmi l'ensemble des collaborateurs <input checked="" type="checkbox"/>	54 %	54 %
% des effectifs du Groupe travaillant dans des pays ayant mis en place des actions favorisant l'emploi des personnes en situation de handicap	87,8 %	86,7 %



	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016
<b>FAVORISER UNE CULTURE DE LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE CHEZ NOS COLLABORATEURS ET DANS NOS ESPACES DE TRAVAIL</b>		
% des sites ayant mis en place des formations sur des pratiques durables	49,4 %	
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui emploient des experts en matière d'environnement	97,7 %	
<b>NOS ENGAGEMENTS EN TANT QUE PRESTATAIRE DE SERVICES</b>		
<b>PROPOSER À NOS CONSOMMATEURS DES CHOIX DE VIE SAINS ET LES ENCOURAGER À LES SUIVRE</b>		
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui ont mis à disposition une hotline, <i>webline</i> ou une application digitale pour conseiller les consommateurs en matière de nutrition	72,6 %	
% du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays ayant au moins une certification ISO 22000 ou ISO 9001 pour la sécurité alimentaire <input checked="" type="checkbox"/>	97,4 %	95,0 %
% du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays qui proposent des services de santé et bien-être qui incluent des services de bien-être physique	82,6 %	
% des sites proposant des offres alimentaires conçues selon les 10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être <input checked="" type="checkbox"/>	88,8 %	88,9 %
Nombre de diététiciens employés par Sodexo	5 029	4 770
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 9001	95,5 %	94,2 %
% du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays qui ont un système assurant que les salariés ayant des responsabilités de restauration sont formés en conformité avec les normes locales et à la politique globale sécurité alimentaire	95,3 %	96,2 %
<b>PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LES PRATIQUES COMMERCIALES, ÉQUITABLES, INCLUSIVES ET DURABLES</b>		
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant des programmes dédiés à l'intégration des PME (petites et moyennes entreprises) dans leur chaîne de valeur	91,4 %	88,0 %
Nombre de partenariats développés avec des communautés locales, des clients, des ONG et des associations afin de promouvoir l'inclusion des PME (petites et moyennes entreprises) dans leur chaîne de valeur	180	180
Notre valeur commerciale bénéficiant aux PME (en milliards d'euros)	1,9	
Part des achats de café responsable (en kg)	43,2 %	38,0 %
Part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseur Sodexo <input checked="" type="checkbox"/>	91,7 %	92,4 %
<b>ÊTRE UN ACHETEUR RESPONSABLE ET FOURNIR DES SERVICES DE GESTION QUI RÉDUISENT LES ÉMISSIONS DE CARBONE</b>		
<b>Achats responsables</b>		
% de l'huile de palme physique certifiée issue de filières durables	31,8 %	
% d'œufs coquilles issus d'élevages alternatifs à la cage (du volume total des œufs coquilles achetés par Sodexo)	25,4 %	
% d'œufs liquides issus d'élevages alternatifs à la cage (du volume total des œufs liquides achetés par Sodexo)	28,6 %	
% du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays ayant la charte bien-être animal disponible dans au moins une langue officielle	95,3 %	97,3 %
Part des achats de produits de la mer (en kg) certifiés durables	41,3 %	29,2 %
Part des achats de produits de la mer (en kg) issus de filières responsables**	83,7 %	
Nombre de sites de restauration certifiés MSC	1 783	1 581
Part des achats de papier à usage unique certifié responsable <input checked="" type="checkbox"/>	80,0 %	81,3 %

	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016
<b>Réduction des émissions de carbone</b>		
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 14001	93,6 %	90,4 %
Consommation d'énergie du périmètre 1 et périmètre 2 *** (Mwh)	615 927	749 878
Total des émissions du périmètre 1 et périmètre 2 *** (tCO <sub>2</sub> e)	130 173	175 023
% de réduction des émissions de carbone (comparé à l'année de référence 2011, en valeur absolue) ***	46 %	
% de réduction de l'intensité des émissions de carbone (comparé à l'année de référence 2011) ***	57 %	
% des sites ayant pris des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation énergétique ***	34,2 %	31,9 %
Consommation d'eau (m <sup>3</sup> ) ****	7 479 908	8 142 926
% des sites ayant pris des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation d'eau	40,0 %	40,6 %
% des sites ayant mis en place des équipements et des processus pour réduire les déchets organiques	88,2 %	89,7 %
% des sites ayant mis en place des équipements et des processus pour réduire les déchets non organiques	80,7 %	81,5 %
<b>NOS ENGAGEMENTS EN TANT QU'ENTREPRISE CITOYENNE</b>		
<b>LUTTER CONTRE LA FAIM ET LA MALNUTRITION</b>		
Fonds investis dans des programmes visant à autonomiser les femmes qui agissent contre la faim dans leurs communautés (en millier d'euros)	988	
<b>FAIRE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION UN MOTEUR DE CHANGEMENT SOCIÉTAL</b>		
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui participent à des initiatives améliorant la qualité de vie des femmes	77,1 %	
<b>DÉFENDRE UNE UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES</b>		
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays participant à des initiatives pour atteindre l'objectif de l'ONU contre le gaspillage alimentaire	69,0 %	

☑ Indicateur vérifié en assurance raisonnable par KPMG.

\* Enquête réalisée tous les deux ans.

\*\* Classement de mesures de contrôle vert ou orange établi dans le Guide d'Achat des produits de la mer de Sodexo, voir page 94.

\*\*\* Données pour l'exercice 2016-2017 en cours, voir note méthodologique. Les données sont fournies avec un an de décalage.

\*\*\*\* Calcul basé sur la facturation de la consommation directe d'eau, voir note méthodologique.

Il n'y a pas de provisions pour risques environnementaux.

# NOTRE MÉTHODOLOGIE DE REPORTING ET RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

## Choix des indicateurs

La mise en œuvre de la stratégie de Sodexo en matière de responsabilité d'entreprise implique de mesurer la performance sociale et environnementale du Groupe à l'aide d'indicateurs précis, qui prennent en compte le caractère décentralisé des activités de Sodexo, essentiellement basées sur les sites de ses clients. Ces indicateurs ont été choisis pour répondre aux objectifs suivants :

- respecter les exigences légales, telles que la loi française Grenelle II ;
- répondre aux attentes d'autres parties prenantes externes, notamment actionnaires et agences de notation ;
- procéder à un reporting conforme aux exigences du *Global Reporting Initiative* (GRI) et du Pacte mondial des Nations Unies.

De plus, les indicateurs de Sodexo :

- mesurent les avantages tangibles que Sodexo apporte à ses clients ;
- renforcent la connaissance des collaborateurs des engagements sociaux et environnementaux du Groupe, et donc leur engagement ;
- permettent à la Direction du Groupe et aux pays d'avoir une bonne visibilité sur les progrès accomplis.

Notons que dans une démarche de progrès de nouveaux indicateurs ont été ajoutés (cf. liste d'indicateurs).

## Périmètre de consolidation

Les indicateurs intègrent généralement toutes les entités qui sont entièrement consolidées pour la publication des états financiers, avec les exceptions suivantes :

- un nouveau pays ouvert au cours de l'exercice est intégré au périmètre de l'exercice suivant ;
- l'intégration des entités acquises prend effet à compter de la date de l'acquisition.

Des restrictions complémentaires au cas par cas peuvent être appliquées et sont précisées le cas échéant dans la partie « Limites » page suivante.

## Indicateurs sociaux pour l'exercice 2016-2017

Les indicateurs sociaux sont consolidés pour l'ensemble des entités du Groupe.

Les indicateurs sécurité n'ont pu être collectés que sur l'activité Services sur Site, qui représente toutefois plus de 95 % des effectifs du Groupe. Les données des autres activités seront consolidées à partir de l'exercice 2017-2018.

## Indicateurs sociétaux et environnementaux pour l'exercice 2016-2017

Les indicateurs sociétaux et environnementaux sont calculés et consolidés pour les entités représentant entre 73 % et 98 % du chiffre d'affaires du Groupe.

En raison de leur nature, certains indicateurs environnementaux ne s'appliquent qu'à l'activité Services sur Site ou qu'à l'activité Services Avantages et Récompenses (par exemple, l'indicateur portant sur le pourcentage de produits de la mer issus de filières durables ne concerne que les entités Services sur Site qui proposent des services de restauration).

## Référentiel et outils de reporting

La responsabilité d'entreprise en matière sociale et environnementale a toujours été au cœur des fondamentaux de Sodexo. En 2005, le Groupe a élargi son action en matière de reporting social et environnemental avec la publication de son premier rapport RSE. Puis en 2009, pour augmenter son niveau de performance en matière de développement durable, Sodexo a défini une nouvelle feuille de route, le *Better Tomorrow Plan*, et s'est engagé à communiquer ses progrès régulièrement et en toute transparence. En 2016, Sodexo a réaffirmé sa volonté de progrès durable en tant qu'employeur, prestataire de services et entreprise citoyenne en actualisant sa feuille de route, baptisée *Better Tomorrow 2025*.

Chaque année, le Groupe s'efforce d'améliorer ses processus, ainsi Sodexo a mis en place un outil composé de deux modules conçus pour collecter les informations et les consolider.

Des contrôles de cohérence sont intégrés aux outils et des contrôles supplémentaires sont effectués.

Les données sociales sont consolidées par la fonction Ressources Humaines Groupe, à l'exception des données Santé et Sécurité qui sont consolidées par la fonction Santé et Sécurité Groupe, et les données sociétales et environnementales par la fonction Développement Durable Groupe.

Pour permettre un suivi plus régulier, certains indicateurs sociaux stratégiques sont consolidés mensuellement ou trimestriellement.

Toutes les informations publiées ont été contrôlées par des auditeurs externes.

En complément de « l'assurance modérée » émise par les auditeurs externes quant à la conformité avec la loi Grenelle II, Sodexo a décidé de faire auditer des indicateurs clés pour obtenir un niveau supérieur d'assurance, « l'assurance raisonnable ».

Ces indicateurs clés sont les suivants :

- effectif total ;
- effectif par genre, par catégorie de collaborateurs, par activité et par segment de clientèle, par âge, et par zone géographique ;
- taux de fidélisation de l'ensemble des salariés ;
- taux de fidélisation de l'encadrement sur site ;
- nombre de collaborateurs ayant participé à au moins une formation ;
- taux de représentation des femmes au Conseil d'Administration, au Comité Exécutif, parmi les dirigeants du Groupe, parmi l'encadrement et parmi l'ensemble des collaborateurs ;
- nombre d'accidents de travail avec arrêt de travail ;
- pourcentage du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays ayant au moins une certification ISO 22000 ou 9001 pour la sécurité alimentaire ;
- pourcentage des sites proposant des offres alimentaires conçues selon les 10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être
- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001 ou ISO 45001 ;
- part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseurs Sodexo ;
- part des achats de papier à usage unique certifié responsable.

## Limites

Avec 427 268 collaborateurs, Sodexo est présent dans 80 pays aux réglementations différentes et sert ses clients sur un nombre significatif de sites de taille et aux activités différentes.

- Ainsi, il convient de donner quelques précisions supplémentaires concernant certains indicateurs :
  - le nombre d'accidents de travail avec arrêt de travail :
    - exclut les accidents de trajet des collaborateurs,
    - inclut uniquement les collaborateurs de Sodexo,
    - exclut les intérimaires, sous-traitants, et autres personnels non-salariés de Sodexo,
    - peut avoir quelques hétérogénéités non significatives concernant les modalités de prise en compte dans cet indicateur des maladies professionnelles du fait des pratiques locales ;
  - le nombre moyen de jours d'absentéisme :
    - inclut les absences pour accident ou maladie professionnelle, accident ou maladie personnelle,
    - peut avoir quelques hétérogénéités non significatives parce que le nombre de journées perdues dans certaines

réglementations locales inclut les week-ends, d'autres uniquement les jours ouvrables, le nombre de jours d'absence minimum à partir duquel l'absence est comptabilisée varie en fonction des législations locales ;

- les indicateurs concernant la promotion interne sont consolidés pour le périmètre 96 % des collaborateurs.
- les indicateurs collectés à travers l'Enquête Site sont consolidés pour un nombre représentatif de sites (plus de 10 000 pour l'exercice 2016-2017), en excluant :
  - les sites fermés ;
  - les sous-sites d'un site principal comme, par exemple un campus universitaire avec plusieurs restaurants ;
  - les sites avec une activité restreinte sans encadrement Sodexo ou des employés sur site (distributeurs, sites livrés, maintenance) ;
  - les sites avec des contrats de courte durée (moins de 12 mois),
- Certaines informations sont très difficiles à recueillir en raison de la nature même des activités du Groupe :
  - la consommation d'énergie et les émissions de carbone associées (périmètre 1 et 2) sont extrapolées pour le Groupe sur la base du calcul des émissions pour un échantillon de 28 pays majeurs représentant 83 % du chiffre d'affaires du Groupe. Compte tenu du temps et des ressources requis pour collecter les données, le calcul de la consommation d'énergie et des émissions de carbone pour l'exercice 2016-2017 n'a pas été finalisé à temps pour cette publication et sera publié plus tard par le biais du CDP <sup>(1)</sup>. Les données qui sont publiées dans le tableau page 102 sont celles de l'exercice 2015-2016 ;
  - le périmètre 1 inclut les consommations d'énergie et les émissions de carbone associées à la consommation de carburant des véhicules utilisés par Sodexo ainsi que les consommations de gaz naturel pour les bureaux et les sites dont Sodexo a le contrôle opérationnel ;
  - le périmètre 2 inclut les consommations d'électricité pour les bureaux et les sites dont Sodexo a le contrôle opérationnel, et est calculé en suivant la méthodologie *market based* ;
  - la consommation d'eau inclut les bureaux et les sites dont Sodexo a le contrôle opérationnel, contient des hétérogénéités du fait des pratiques différentes selon les pays. Le calcul est basé sur la facturation comptable et le prix moyen du mètre cube d'eau dans les différents pays. Un travail d'amélioration est en cours pour l'exercice 2017-2018.
- La vocation de Sodexo est d'améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs et de tous ceux qu'il sert à travers le monde. Sodexo est une entreprise de services et, pour l'essentiel, exerce son métier lui-même sur un nombre significatif de sites appartenant à ses clients à travers le monde. Ainsi, les informations suivantes ne s'appliquent pas ou ne sont pas matérielles pour Sodexo :

<sup>1</sup> CDP (anciennement connu sous le nom de « Carbon Disclosure Project ») travaille avec des investisseurs, des entreprises et des gouvernements pour promouvoir le reporting et les actions en matière environnementale afin de créer une économie durable, d'éviter les effets du changement climatique et de protéger les ressources naturelles.

- les mesures de prévention de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;
- la prise en compte des nuisances sonores et toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;
- l'utilisation des sols ;
- l'importance de la sous-traitance.

## **Tableaux de concordance**

Les tableaux de concordance pour Grenelle II et GRI sont présentés dans la section « Autres informations » du présent document.

# RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

## **SODEXO SA**

Siège social : 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad  
92130 Issy-les-Moulineaux

Exercice clos le 31 août 2017

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société Sodexo SA, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 août 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

110

## **Responsabilité de la Société**

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux procédures utilisées par la Société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la Société.

## **Indépendance et contrôle qualité**

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

## **Responsabilité de l'organisme tiers indépendant**

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).
- d'exprimer, à la demande de la Société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées <sup>(2)</sup> par la Société et identifiées par le signe ☒ dans le chapitre 2 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels (rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de huit personnes et se sont déroulés entre août et novembre 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ onze semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

<sup>1</sup> Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

<sup>2</sup> Voir la liste des indicateurs prioritaires présentés en Annexe 1 du présent rapport.



Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(1)</sup>.

## 1. Attestation de présence des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée page 107 du rapport de gestion.

### Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.
- Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.
- Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes <sup>(2)</sup> :
- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées <sup>(3)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 63 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, entre 54 % et 63 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental et 71 % du chiffre d'affaires considéré comme grandeur caractéristique du volet sociétal.

111

<sup>1</sup> ISAE 3000 – Norme utilisée par les commissaires aux comptes permet l'émission, a minima, d'une assurance modérée sur certains indicateurs développement durable.

<sup>2</sup> Voir la liste des indicateurs présentés en Annexe 1 du présent rapport.

<sup>3</sup> Sodexo Services sur Site : Sodexo en France, Sodexo en Belgique, Sodexo au Brésil, Sodexo aux États-Unis, Sodexo en Inde, Sodexo au Royaume-Uni. Sodexo Avantages et Récompenses : Sodexo au Brésil.

Sodexo Services Avantages et Récompenses : Sodexo au Brésil.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société. Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

## Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe ✓, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les Informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 63 % des effectifs, entre 73 % et 76 % des informations sociétales identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe ✓.

### Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe ✓ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris La Défense, le 15 novembre 2017

**KPMG S.A.**

Philippe Arnaud  
Associé  
Sustainability Services

Hervé Chopin  
Associé

## Annexe 1

Toutes les informations publiées dans le chapitre RSE du rapport de gestion font l'objet d'une assurance de niveau modéré ou raisonnable.

La liste ci-dessous reprend les informations :

- vérifiées avec un niveau d'assurance modéré et considérées comme étant les plus importantes,
- vérifiées avec un niveau d'assurance raisonnable (✓).

### INDICATEURS SOCIAUX

Effectif total ventilé par catégorie, par activité et segment, par zone géographique et par âge	✓
Taux de fidélisation de l'ensemble des salariés	✓
Taux de fidélisation de l'encadrement sur site	✓
Nombre de départs pour les contrats à durée indéterminée	
Nombre de départs pour licenciement ou réduction d'effectif	
Nombre moyen de jours d'absence des effectifs pour accident ou maladie professionnelle, accident ou maladie personnelle	
Nombre total d'heures de formation	
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001 ou ISO 45001	✓
% de femmes au Conseil d'Administration	✓
% de femmes au Comité Exécutif	✓
% de femmes parmi les dirigeants	✓
% de femmes parmi l'encadrement	✓
% de femmes parmi l'ensemble des collaborateurs	✓
Nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail	✓
% de réduction du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	

### INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

% des sites ayant pris des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation d'eau	
% des sites ayant pris des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation énergétique	
% des sites ayant mis en place des équipements et des processus pour réduire les déchets organiques et les déchets non organiques	
Consommation d'énergie du périmètre 1 et périmètre 2	
Total des émissions du périmètre 1 et périmètre 2	
Consommation d'eau	
% de réduction des émissions de carbone en valeur absolue (comparée à 2011)	
% de réduction des émissions de carbone en intensité (comparée à 2011)	
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays employant des experts en matière environnementale	

**INDICATEURS SOCIÉTAUX**

% du chiffre d'affaires des Services sur Site des pays ayant au moins une certification ISO 22000 ou ISO 9001 pour la sécurité alimentaire	✓
Part des achats de produits de la mer certifiés responsables	
% des sites ayant mis en place des formations sur des pratiques durables	
% des sites proposant des offres alimentaires conçues selon les 10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être	✓
Part des achats d'huile de palme physique certifiée durable	
Part des achats d'œufs coquilles issus d'élevages alternatifs à la cage	
Part des achats d'œufs liquides issus d'élevages alternatifs à la cage	
Part des achats de produits de la mer issus de filières responsables	
Part des achats de papier à usage unique certifié responsable	✓
Part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le code de conduite fournisseur Sodexo	✓
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui ont mis à disposition une hotline, weblin ou une application digitale pour conseiller les consommateurs en matière de nutrition	
Valeur commerciale bénéficiant aux PME	

**INFORMATIONS QUALITATIVES**

Thèmes sociaux	Les conditions de santé et de sécurité au travail
	Les mesures prises en faveur de la mixité hommes-femmes
	L'absentéisme
Thèmes environnementaux	La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables
	Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire
Thèmes sociétaux	Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs
	Les actions de partenariat ou de mécénat
	Les actions engagées pour prévenir la corruption

# INFORMATIONS CONSOLIDÉES

<b>4.1</b>	<b>Rapport d'activité de l'exercice 2016-2017</b>	<b>116</b>	<b>4.4</b>	<b>Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>186</b>
4.1.1	Faits marquants de l'exercice 2016-2017	116			
4.1.2	Performance de l'exercice 2016-2017	119	<b>4.5</b>	<b>Informations supplémentaires et organigramme juridique simplifié</b>	<b>192</b>
4.1.3	Situation financière du Groupe	126	4.5.1	Ratios financiers	192
<b>4.2</b>	<b>Comptes consolidés au 31 août 2017</b>	<b>132</b>	4.5.2	Synthèse des résultats et éléments financiers sur deux ans	193
4.2.1	Compte de résultat consolidé	132	4.5.3	Taux de change	194
4.2.2	État du résultat global consolidé	133	4.5.4	Politique d'investissements	195
4.2.3	État consolidé de la situation financière	134	4.5.5	Organigramme juridique simplifié	196
4.2.4	Tableau de flux de trésorerie consolidé	136	<b>4.6</b>	<b>Gestion du risque</b>	<b>197</b>
4.2.5	Variation des capitaux propres	137	4.6.1	Facteurs de risques	197
<b>4.3</b>	<b>Annexe aux comptes consolidés</b>	<b>138</b>	4.6.2	Couverture des risques	200

## 4.1 RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2016-2017

### 4.1.1 Faits marquants de l'exercice 2016-2017

#### 4.1.1.1 Une performance solide malgré une croissance du chiffre d'affaires modérée

Au cours de l'exercice 2016-2017, la croissance interne <sup>(1)</sup> du chiffre d'affaires atteint + 1,9 %, à 20,7 milliards d'euros. La croissance interne des Services sur Site s'élève à + 1,7 %. La base de comparaison défavorable au premier trimestre, liée à la Coupe du Monde de Rugby en septembre 2015, a été compensée par la contribution de la 53<sup>e</sup> semaine d'activité en Amérique du Nord au quatrième trimestre de cet exercice. En excluant ces deux impacts, la croissance interne des Services sur Site, de + 1,6 %, reflète un environnement contrasté. D'une part, la croissance de près de 10% enregistrée dans les économies en développement, résulte de la contribution significative des nouveaux contrats et de solides ventes sur sites existants. D'autre part, le segment Énergie & Ressources, qui a été impacté par le net ralentissement de l'activité des secteurs minier et pétrolier a renoué avec la croissance à partir du troisième trimestre de l'exercice. Les activités en France ont également fait face à un environnement complexe pendant la majeure partie de l'année, même si la tendance s'est améliorée au quatrième trimestre. La fidélisation et le développement dans les segments Éducation et Santé, en particulier en Amérique du Nord, ont été plus faibles que prévu. Enfin les services Avantages & Récompenses ont réalisé une nouvelle année de croissance solide, à + 7,7 %, avec une croissance à deux chiffres en Europe, Asie, États-Unis.

Le résultat opérationnel hors effets de change et avant coûts exceptionnels ressort en progression de + 8,4 %, en ligne avec l'objectif fixé au début de l'exercice d'une hausse comprise entre 8 et 9 %. La marge opérationnelle avant coûts exceptionnels s'établit à 6,4 %, en hausse de + 40 points de base, hors effets de change. Le plan d'Adaptation et de Simplification, lancé au début de l'exercice 2015-2016, a permis de réaliser des économies annuelles de 150 millions d'euros sur l'exercice 2016-2017, contre 32 millions d'euros à la fin de l'exercice 2015-2016. Des charges exceptionnelles de 137 millions d'euros ont été enregistrées au cours de l'exercice 2016-2017. Les frais financiers nets et le taux effectif d'impôt ont tous deux reculé. Ainsi, le résultat net part du Groupe augmente de + 13,5 % et le résultat net part du Groupe avant éléments non récurrents et hors variations de change, de + 13,0 %.

Confiant dans les perspectives du Groupe et conformément à la politique d'augmentation régulière du dividende et de taux de distribution du résultat avant éléments non-récurrents de l'ordre de 50 %, le Conseil d'Administration a décidé de proposer un dividende de 2,75 euros par action, en hausse de + 14,6 %, ce qui représente un taux de distribution de 50 %, sur le résultat net récurrent.

Les liquidités générées par les opérations <sup>(1)</sup> pour l'exercice 2016-2017 atteignent 887 millions d'euros, en hausse de +49 % par rapport à l'exercice précédent qui avait été impacté par des investissements opérationnels élevés et une augmentation du besoin en fonds de roulement liée à la mobilisation du contrat

Rio Tinto et à l'impact de la Coupe du Monde de Rugby. Après un programme de rachat d'actions supplémentaire de 300 millions d'euros et un investissement en acquisitions de 306 millions d'euros, nets des cessions, la dette nette <sup>(1)</sup> a légèrement augmenté et s'élève à 611 millions d'euros. Le bilan reste solide avec un taux d'endettement net <sup>(1)</sup> de 17 % et un ratio d'endettement net <sup>(1)</sup> de 0,4.

#### 4.1.1.2 Forte accélération du rythme des fusions-acquisitions

Au cours de l'exercice 2016-2017, Sodexo a accéléré son rythme d'acquisition avec un investissement total de plus de 306 millions d'euros net des cessions des activités non stratégiques telles que Vivabox aux États-Unis. Depuis la fin de l'exercice, cette dynamique s'est poursuivie avec la signature de plusieurs acquisitions importantes pour un montant engagé de 650 millions d'euros.

1. Le Groupe a **enrichi son offre** avec l'acquisition de :

- Inspirus, société américaine spécialisée dans l'*Incentive & Recognition*, pour compléter les activités britanniques acquises il y a plusieurs années ;
- PSL au Royaume-Uni, leader dans l'approvisionnement en produits frais, principalement pour le secteur de l'hôtellerie, qui améliorera les capacités d'achat du Groupe ;
- Peyton and Byrne et Good Eating Company, des services de restauration haut de gamme pour renforcer l'offre du Groupe à Londres et plus généralement à destination des clients urbains ;

2. Plusieurs **actions stratégiques** ont également été menées :

- Les Services Avantages & Récompenses ont pris position sur le segment stratégique des services de Mobilité avec l'acquisition d'iAlbatros, une plateforme numérique spécialiste de la réservation de voyages, et de Xpenditure, solution de gestion dématérialisée des frais professionnels. Ces deux plateformes sont actuellement en cours de rapprochement afin d'offrir aux entreprises clientes une solution intégrée permettant d'augmenter leur efficacité et d'améliorer la qualité de vie de leurs employés.

3. L'**expertise** et la capacité technique ont également été renforcées avec les acquisitions de Tadal en Israël, d'une prise de participation dans Mentor (calibrage d'instruments pour les laboratoires pharmaceutiques) sur le continent nord-américain, et de Kim Yew à Singapour.

4. Enfin, le Groupe a **consolidé ses positions** en rachetant des parts des actionnaires minoritaires de Doyon en Alaska et de FAW en Chine, et en renforçant sa présence dans les soins à domicile aux seniors, avec Prestige Nursing+Care au Royaume-Uni, et dans le secteur minier, avec Morris en Australie.

<sup>1</sup> Voir la définition des Indicateurs Alternatifs de Performance.



### 4.1.1.3 Nouvelles opportunités commerciales et fidélisation

Durant l'exercice 2016-2017, le taux de fidélisation des clients a progressé de + 40 points de base, à 93,5 %. Cette progression reflète plusieurs tendances : une amélioration de l'activité en France, dans le segment Énergie & Ressources, et plus généralement dans le segment Entreprises & Administrations. D'autre part, la fidélisation a été impactée dans les activités Santé et Éducation, en raison du retrait du Groupe de contrats peu rentables, en particulier en Amérique du Nord. Des difficultés ont également été constatées au Royaume-Uni, les conditions de prix imposées dans le cadre de renouvellements de contrats dans le secteur public étant parfois insoutenables.

Le taux de développement ressort à 6,5 %, en baisse de - 70 points. Pour rappel, le contrat majeur signé avec Rio Tinto représentait 80 points de base à lui seul lors de l'exercice précédent. Les opportunités commerciales significatives dans tous les segments des économies en développement ont été atténuées par le faible développement dans les Universités et les Hôpitaux en Amérique du Nord, et de manière plus générale en Europe.

Hors effet de la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord, la croissance sur sites existants est de + 1,5 %. L'inflation n'a jamais été aussi basse et la croissance sur sites existants est restée négative dans le secteur Énergie & Ressources, mais les extensions de contrats avec de nouveaux services de facilities management ont continué à stimuler la croissance dans la plupart des segments en particulier dans les Ecoles en Amérique du Nord et dans les Services aux Entreprises partout, sauf en Europe.

#### Des clients en quête de productivité et d'une présence internationale dans le segment Énergie & Ressources :

La crise qui touche le segment Énergie & Ressources a incité les clients à prendre conscience des avantages liés à une réduction du nombre de fournisseurs au niveau mondial, y compris leurs prestataires de services. En conséquence, ont été signés au sein de ce segment plusieurs nouveaux contrats et extensions de contrats avec Compañía Minera Lomas Bayas et Doña Inés de Collahuasi au Chili, Rio Tinto Aluminium en Australie, et Van Oord au niveau mondial.

**De nouvelles extensions de contrat dans les facilities management pour les clients existants :** à noter le renouvellement et/ou l'extension de plusieurs contrats comme Johnson & Johnson pour environ 250 sites dans 42 pays, Nokia pour 600 sites dans 115 pays, Colgate dans 8 pays, et l'Université de Bicocca en Italie ou le Department of Work and Pensions, le plus grand contrat de ce type dans le secteur public au Royaume-Uni.

**Stimuler la croissance des segments dans les pays en développement :** plusieurs contrats hospitaliers ont été signés au Brésil et en Asie, où le transfert de savoir-faire a permis à Sodexo de bénéficier d'un fort avantage compétitif. Ces

signatures concernent entre autres le Makati Medical Center aux Philippines, le Manipal Hospital à Goa en Inde, ou le Bangkok Phuket Hospital en Thaïlande.

**Des succès significatifs en service de restauration :** Sodexo a remporté plusieurs contrats uniquement liés à la restauration grâce à son approche innovante et à sa forte orientation en faveur d'une alimentation saine et d'une grande variété de choix, auprès de clients tels que Michelin en France, Google en Inde, Citadel University aux États-Unis, Clifton College au Royaume-Uni et Renault au Maroc.

En **Services Avantages & Récompenses**, plusieurs contrats significatifs ont été gagnés dans le monde pour Nestlé aux Philippines, Pague Menos au Brésil, STIP-MIVB en Belgique, et le renouvellement de notre contrat avec JUNAEB (Organisation nationale d'aides sociales et de bourses) pour servir 300 000 étudiants au Chili.

### 4.1.1.4 En 2017, Sodexo renouvelle son programme *Better Tomorrow 2025* et continue à être reconnu pour sa contribution à un monde meilleur

En mai, le Groupe a relancé sa feuille de route *Better Tomorrow 2025* afin de renouveler et revitaliser ses engagements et actions en matière de responsabilité d'entreprise. Cette approche s'appuie non seulement sur les différents rôles qu'elle assume en tant que grande organisation mondiale, mais aussi sur les différents impacts de ses actions dans le monde. Voir le chapitre 3 pour plus de détails.

Au sein de la communauté des investisseurs, Sodexo a pour la 10<sup>e</sup> année consécutive été classé meilleur acteur de son secteur dans le *Sustainability Yearbook 2017* de RobecoSAM. Pour la 13<sup>e</sup> année consécutive, Sodexo est également la société la mieux notée de son secteur au sein du *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)* en matière de performances économique, sociale et environnementale. Nouveau signe de reconnaissance : les indices FTSE ont, pour la première fois, intégré Sodexo dans l'indice FTSE4Good.

De manière plus générale, pour la 7<sup>e</sup> année consécutive, Sodexo fait partie du classement FORTUNE des entreprises les plus admirées au monde, et figure ainsi dans la liste 2017 du classement FORTUNE des entreprises qui changent le monde.

La promotion de la mixité hommes-femmes reste pour Sodexo une priorité : le Groupe a renforcé son engagement cette année en signant les Principes d'Autonomisation des Femmes des Nations Unies (WEPs) dans 24 pays où Sodexo est présent. Sodexo démontre ainsi son engagement à donner aux femmes les moyens de réussir pour un avenir meilleur, au travail et dans la communauté.

#### 4.1.1.5 Recherche & Leadership sur la Qualité de Vie

En tant que leader des services de Qualité de Vie, Sodexo explore les frontières de la recherche sur le lien entre Qualité de Vie et performance dans un environnement de travail en mutation rapide.

- En octobre 2017, **Sodexo a organisé à Londres la deuxième édition de sa Conférence sur la Qualité de Vie**, réunissant des clients, des dirigeants d'entreprises, d'universités, d'ONG, d'hôpitaux, des représentants de gouvernements et de collectivités de plus de 30 pays pour explorer l'avenir de la Qualité de Vie. Cette seconde édition s'inscrit dans la continuité de la conférence inaugurale organisée en 2015 par Sodexo à New York. Des influenceurs et des acteurs du changement venant de tous les continents, de toutes les générations et de tous les horizons se sont réunis pour débattre des enjeux liés à la construction d'un avenir plus épanouissant, plus durable et plus prospère pour tous. L'émancipation des Femmes, l'authenticité, le mentorat et la collaboration sont apparus comme des thèmes clés au cours des discussions, alors que l'innovation a occupé une place centrale, avec *Discovery*, l'espace d'exposition immersif et interactif.
- **En collaboration avec l'université d'Ottawa, Sodexo a publié une étude visant à analyser l'impact qu'ont les cinq sens sur la qualité de vie des seniors** : l'équipe de recherche a présenté des stratégies pour créer des environnements « sensibles au sens » qui amélioreront la prise en charge des soins aux personnes âgées. L'équipe a également développé un outil d'audit pour aider les établissements de soins de longue durée à évaluer et améliorer leur niveau de sensibilité sensorielle.
- **Sodexo a décodé la génération Z dans le cadre de sa première enquête mondiale sur le mode de vie des étudiants**, dans laquelle 4 000 étudiants sur trois continents et dans six pays (Chine, Espagne, États-Unis, Inde, Italie, Royaume-Uni) ont exprimé leur opinion sur la façon d'améliorer leur qualité de vie tout au long de leur parcours universitaire. Ce rapport vise à mieux comprendre les besoins des étudiants du monde entier et à aider les universités à proposer de nouvelles prestations, des conditions de logement optimisées et de nouveaux espaces afin de réduire le stress lié à leurs études, à leurs finances et à leurs perspectives de carrière.
- Le Groupe a publié **son premier Rapport Mondial sur les Tendances au travail** (*Global Workplace Trends*), étude présentant en détail les évolutions structurantes qui impactent les salariés comme leurs employeurs à travers le monde. En tant qu'employeur mondial de premier plan et fournisseur de services de Qualité de Vie auprès de 10 000 entreprises, Sodexo est particulièrement bien placé pour observer et analyser les évolutions qui définiront l'environnement de travail de demain.
- En janvier 2017, en **partenariat avec l'université de Harvard**, Sodexo a remporté **une subvention pour quatre ans visant à étudier le lien entre conditions de travail, santé et sécurité** pour les équipes en contact avec le public. Sodexo envisage d'exploiter les conclusions de ces recherches afin de formuler des recommandations pour favoriser une meilleure qualité de vie pour ses collaborateurs, ainsi que pour des salariés dans l'ensemble du secteur des services.

#### 4.1.1.6 Réorganisation des Services sur Site et nouvelle information sectorielle

La réorganisation des Services sur Site de Sodexo permet au Groupe d'améliorer sa compétitivité, de s'adapter toujours plus rapidement aux besoins en constante évolution de ses clients et d'offrir le meilleur de Sodexo partout dans le monde, aussi bien pour sa clientèle locale que pour ses grands clients internationaux.

Aujourd'hui, les clients recherchent des partenaires qui ont une compréhension approfondie de leurs activités, qui sont de véritables experts dans leurs domaines, capables de leur apporter des solutions simples et innovantes pour améliorer leur productivité. Une harmonisation des comportements des clients et des consommateurs est à l'œuvre au niveau mondial : les clients internationaux cherchent à mettre à profit leur taille en réalisant des économies d'échelle, tandis que les clients locaux mutualisent également leurs prestations. De fait, on assiste à une mondialisation rapide des normes au sein de chacun des secteurs d'activité de nos clients. Au niveau local comme national, les pouvoirs publics sont à la recherche des experts mondiaux afin d'opérer leurs services de manière innovante.

Sodexo réinvente sans cesse son modèle économique pour délivrer sa promesse d'améliorer la Qualité de Vie de ses consommateurs.

Sodexo a acquis une grande expertise et une connaissance approfondie de ses marchés, aussi bien par segment que par sous-segment, ce qui lui a permis de tisser des liens étroits avec ses clients.

Afin de saisir un potentiel de marché estimé à 700 milliards d'euros, d'accélérer sa croissance, de renforcer son positionnement concurrentiel de manière durable et de consolider sa place de leader mondial des services de Qualité de Vie, Sodexo capitalise sur sa présence mondiale pour :

- offrir une prestation à forte valeur ajoutée à ses clients et consommateurs ;
- tirer parti de la taille du Groupe et de son expertise pour délivrer en permanence les meilleurs services.

À cette fin, le Groupe s'est progressivement adapté en structurant son activité Services sur Site par segments mondiaux de clientèle, dans l'optique de mieux accompagner et servir ses clients où qu'ils soient, aussi bien au niveau local qu'international, et en mettant en place des fonctions mondiales destinées à optimiser et à standardiser les processus liés à ses offres produits et à ses activités fonctionnelles.



Le Groupe a ainsi modifié l'information sectorielle pour refléter pleinement la nouvelle organisation de l'activité Services sur Site par segments mondiaux de clientèle, mise en œuvre depuis septembre 2015. De ce fait, depuis l'exercice 2016-2017, les chiffres d'affaires et les résultats sont publiés par segments mondiaux de clientèle et non plus par zones géographiques.

#### 4.1.1.7 Michel Landel annonce sa retraite, Denis Machuel nommé Directeur Général à compter de janvier 2018

En mai 2017, Michel Landel a annoncé son intention de prendre sa retraite à l'issue de la prochaine Assemblée Générale du 23 janvier 2018. Afin d'assurer une transition progressive, Denis Machuel a été nommé Directeur Général Adjoint de Sodexo à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2017. Michel Landel reste pleinement

responsable de la stratégie et de la Direction de Sodexo au cours de la période précédant le 23 janvier 2018. Michel Landel continuera à siéger au Conseil d'Administration jusqu'au terme de son mandat, en janvier 2020.

### 4.1.2 Performance de l'exercice 2016-2017

#### 4.1.2.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	EXERCICE CLOS LE 31 AOÛT		VARIATION	VARIATION À TAUX DE CHANGE CONSTANT *
	2017	2016		
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>20 698</b>	<b>20 245</b>	<b>+ 2,2 %</b>	<b>+ 2,3 %</b>
Croissance interne	1,9 %	2,5 %		
<b>Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels</b>	<b>1 326</b>	<b>1 203</b>	<b>+ 10,2 %</b>	<b>+ 8,4 %</b>
Marge opérationnelle avant coûts exceptionnels	6,4 %	5,9 %	+ 50 bps	+ 40 bps
Coûts exceptionnels	(137)	(108)		
<b>Résultat opérationnel (publié)</b>	<b>1 189</b>	<b>1 095</b>		
Produits financiers	31	34		
Charges financières	(136)	(145)		
<b>Résultat financier</b>	<b>(105)</b>	<b>(111)</b>		
Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence	4	7		
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 088</b>	<b>991</b>	<b>+ 9,8 %</b>	<b>+ 8,3 %</b>
Impôt sur les résultats	(343)	(330)		
Taux effectif d'impôt	31,7 %	33,7 %		
<b>Résultat consolidé</b>	<b>745</b>	<b>661</b>		
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	22	24		
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>723</b>	<b>637</b>	<b>+ 13,5 %</b>	<b>+ 12,2 %</b>
<b>Bénéfice net par action de base</b> (en euros)	<b>4,85</b>	<b>4,21</b>	<b>+ 15,2 %</b>	<b>+ 13,9 %</b>
<b>RÉSULTAT GROUPE, AVANT ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS, NET D'IMPÔT</b>	<b>822</b>	<b>721</b>	<b>+ 14,0 %</b>	<b>+ 13,0 %</b>
<b>Bénéfices avant éléments non récurrents, net d'impôt par action</b> (en euros)	<b>5,52</b>	<b>4,77</b>	<b>+ 15,7 %</b>	<b>+ 14,7 %</b>
<b>Dividende par action</b> (en euros)	<b>2,75<sup>(1)</sup></b>	<b>2,40</b>	<b>+ 14,6 %</b>	

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018.

### 4.1.2.2 Variation de change

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

	CHIFFRE D'AFFAIRES	RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT COÛTS EXCEPTIONNELS
Dollars US	42 %	47 %
Euros	25 %	14 %
Livre sterling	8 %	5 %
Real brésilien	5 %	18 %

Il convient de préciser que ces 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.

La variation de change est déterminée en appliquant les taux de change moyens de l'exercice précédent aux montants de l'exercice en cours, à l'exception du bolivar vénézuélien pour l'activité Services Avantages et Récompenses.

En ce qui concerne le bolivar vénézuélien, le Groupe considère que la meilleure estimation du taux de change auquel les fonds provenant de ses activités au Venezuela pourraient être rapatriés est le taux DICOM. Le taux de change utilisé pour l'exercice clos le 31 août 2017 est de 1 USD = 3 250 VEF (soit 1 euro = 3 843 VEF) par rapport au taux de 1 USD = 645 VEF utilisé pour l'exercice 2015-2016. Les impacts de cette dépréciation ne sont pas significatifs à l'échelle du Groupe car ses activités au Venezuela représentent désormais une part négligeable de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel consolidés.

IMPACT DES TAUX DE CHANGE	IMPACT (en millions d'euros)				
	VARIATION PAR RAPPORT À L'EURO (en %, taux moyen)	VARIATION PAR RAPPORT À L'EURO (en %, taux de clôture)	CHIFFRE D'AFFAIRES	RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT COÛTS EXCEPTIONNELS	RÉSULTAT NET
Euro/dollar US	+ 0,7 %	- 5,9 %	57	4	2
Euro/real brésilien	+ 15,4 %	- 3,7 %	146	32	18
Euro/livre sterling	- 11,5 %	- 7,8 %	(223)	(9)	(10)

Au cours de l'exercice 2016-2017, le taux moyen du dollar américain par rapport à l'euro est stable comparé à l'exercice précédent. Cependant, le dollar a faibli en fin d'année, engendrant une baisse du taux de clôture de - 5,9 % en fin d'année par rapport à l'exercice précédent. Le real brésilien est resté relativement stable au cours de l'exercice 2016-2017, après s'être fortement redressé à la fin de l'exercice 2015-2016, entraînant une hausse de + 15,4 % de la moyenne pour l'année. La livre sterling a continué de s'affaiblir tout au long de l'année, les taux moyens et de fin d'année étant nettement inférieurs aux taux de l'exercice précédent.

### 4.1.2.3 Chiffre d'affaires

Pour l'exercice 2016-2017, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 20,7 milliards d'euros, en hausse de + 2,2 %. La croissance interne du chiffre d'affaires ressort à + 1,9 %. Les variations de change ont eu un effet négatif. La contribution des acquisitions nettes des cessions de filiales s'élève à + 0,4 %.

L'année a été marquée par deux facteurs significatifs. Au premier trimestre, le Groupe a dû faire face à une base de comparaison défavorable en raison de la Coupe du Monde de Rugby de septembre 2015 qui a généré un impact négatif de -0,6 % pour l'exercice 2016-2017, concentré dans le segment Entreprises & Administrations en Europe. Il est plus que compensé, au quatrième trimestre, par l'impact positif de + 0,7 % de la 53<sup>e</sup> semaine dans l'ensemble des segments en Amérique du Nord. L'ajustement de la 53<sup>e</sup> semaine est lié au passage d'une comptabilité hebdomadaire à une comptabilité mensuelle à compter de septembre 2017. La comptabilité hebdomadaire a pour conséquence la perte d'un ou deux jours par an, selon qu'il s'agisse d'une année bissextile ou non. Ces jours perdus sont généralement récupérés dans les comptes en une seule fois tous les 5 à 6 ans. Pour l'exercice 2016-2017, cet effet 53<sup>e</sup> semaine est l'équivalent de six jours ouvrés. La 53<sup>e</sup> semaine n'a pas d'impact sur les marges.

## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016	CROISSANCE INTERNE	VARIATION TOTALE
Entreprises & Administrations	10 551	10 433	+ 1,3 %	+ 1,1 %
Santé & Seniors	5 007	4 868	+ 2,5 %	+ 2,9 %
Éducation	4 239	4 169	+ 1,6 %	+ 1,7 %
<b>Total Services sur Site</b>	<b>19 797</b>	<b>19 470</b>	<b>+ 1,7 %</b>	<b>+ 1,7 %</b>
<b>Services Avantages &amp; Récompenses</b>	<b>905</b>	<b>780</b>	<b>+ 7,7 %</b>	<b>+ 16,0 %</b>
<b>Élimination du chiffre d'affaires interne</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>		
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>20 698</b>	<b>20 245</b>	<b>+ 1,9 %</b>	<b>+ 2,2 %</b>

### Services sur Site

La croissance interne du chiffre d'affaires des **Services sur Site** ressort à + 1,7 % et reflète :

- deux facteurs se compensant, l'effet négatif de -0,6 % induit par la Coupe du Monde de Rugby lors du précédent exercice et l'impact positif de +0,7 % de la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord ;
- un retour à la croissance du segment Énergie & Ressources au troisième trimestre, après deux années de baisse, soutenu par un fort dynamisme commercial qui a conduit à de nouvelles signatures même si les ventes sur sites existants continuent de baisser, particulièrement en Mer du Nord ;
- la forte croissance de tous les segments dans les économies en développement ;

- une reprise de la croissance au quatrième trimestre en France ;
- un développement net plus faible que prévu dans les segments Éducation et Santé & Séniors, notamment en Amérique du Nord.

La croissance interne de + 1,7 % des Services sur Site reflète une forte croissance des services de facilities management, à + 5,5 %. Par ailleurs, les services de restauration restent stables, reflétant la base de comparaison défavorable en raison de la Coupe du Monde de Rugby et les faibles ventes dans le segment Universités, qui sont essentiellement des services de restauration. Les services hors restauration représentent désormais 31 % du chiffre d'affaires des Services sur Site.

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

(en millions d'euros)	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016	CROISSANCE INTERNE HORS 53 <sup>e</sup> SEMAINE ET COUPE DU MONDE DE RUGBY	CROISSANCE INTERNE
Amérique du Nord	9 093	8 706	+ 1,6 %	+ 3,3 %
Europe	7 591	7 988	- 1,3 %	- 2,8 %
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	3 113	2 776	+ 9,4 %	+ 9,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>19 797</b>	<b>19 470</b>	<b>+ 1,6 %</b>	<b>+ 1,7 %</b>

Sur le plan géographique, l'Amérique du Nord a bénéficié de la 53<sup>e</sup> semaine au cours du quatrième trimestre. En excluant cet impact positif, la croissance interne aurait été de + 1,6 %, reflétant d'une part le caractère décevant du développement et de la fidélisation dans les segments Éducation et Santé & Séniors, et d'autre part le fort développement des services de facilities management, notamment dans les Services aux Entreprises. L'Europe est en baisse de - 2,8 %, impactée par la base de comparaison élevée due à la Coupe du Monde de Rugby et le recul de - 16 % du segment Énergie & Ressources en Mer du Nord. Dans les économies en développement, la croissance interne atteint + 9,4 % grâce à un niveau solide de nouveaux contrats, au transfert d'expertise des économies plus matures et à l'extension de services auprès de nombreux clients.

#### Brexit

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

## ENTREPRISES &amp; ADMINISTRATIONS

## CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016	CROISSANCE INTERNE HORS 53 <sup>e</sup> SEMAINE ET COUPE DU MONDE DE RUGBY	CROISSANCE INTERNE	ACQUISITIONS	EFFET DE CHANGE	CROISSANCE TOTALE
Amérique du Nord	2 515	2 340	+ 3,4 %	+ 5,3 %			
Europe	5 235	5 578	- 1,6 %	- 3,8 %			
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	2 801	2 515	+ 9,0 %	+ 9,0 %			
<b>TOTAL</b>	<b>10 551</b>	<b>10 433</b>	<b>+ 2,1 %</b>	<b>+ 1,3 %</b>	<b>+ 0,2 %</b>	<b>- 0,4 %</b>	<b>+ 1,1 %</b>

Le chiffre d'affaires du segment **Entreprises & Administrations** pour l'exercice 2016-2017 s'élève à **10,6 milliards d'euros**, soit une croissance interne de + 2,1 % hors impact négatif lié à la Coupe du Monde de Rugby en Europe et hors impact positif de la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord.

En **Amérique du Nord**, la croissance interne a été de **+ 3,4 % hors 53<sup>e</sup> semaine**, ce qui reflète notamment une forte croissance des Services aux Entreprises, avec une poursuite du développement des grands comptes et des services de facilities management. Le segment Énergie & Ressources continue d'évoluer dans un environnement difficile, malgré une amélioration significative d'un trimestre sur l'autre au cours de l'année.

En **Europe**, la croissance interne **baisse de 1,6 %, hors effet lié à la Coupe du Monde de Rugby**, en raison de la faiblesse persistante du segment Énergie & Ressources en Mer du Nord,

qui a encore reculé de - 16 % sur l'année, et reste sans signe de reprise. Le segment Services aux Entreprises a progressé en Europe du Sud mais est resté à un faible niveau en Europe du Nord, en raison d'un manque de développement. Au quatrième trimestre, la France a bénéficié d'une reprise notable de ses activités, grâce à une base comparable des activités de Tourisme devenue plus favorable, et au démarrage d'un grand contrat pour les salons Air France.

La croissance interne du chiffre d'affaires en **Afrique, Asie, Australie, Amérique latine et au Moyen-Orient** est forte, à **+ 9,0 %**, reflétant la croissance à deux chiffres des Services aux Entreprises et la forte dynamique du segment Énergie & Ressources avec la montée en puissance des contrats majeurs avec Rio Tinto et Collahuasi, ainsi que la stabilisation des ventes sur sites existants dans l'industrie minière et les activités *onshore*. L'activité *offshore* reste fragile.

## SANTÉ &amp; SENIORS

## CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016	CROISSANCE INTERNE HORS 53 <sup>e</sup> SEMAINE	CROISSANCE INTERNE	ACQUISITIONS	EFFET DE CHANGE	CROISSANCE TOTALE
Amérique du Nord	3 303	3 171	+ 1,8 %	+ 3,3 %			
Europe	1 465	1 501	- 0,8 %	- 0,8 %			
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	239	196	+ 13,1 %	+ 13,1 %			
<b>TOTAL</b>	<b>5 007</b>	<b>4 868</b>	<b>+ 1,5 %</b>	<b>+ 2,5 %</b>	<b>+ 0,5 %</b>	<b>- 0,1 %</b>	<b>+ 2,9 %</b>

Le **chiffre d'affaires du segment Santé & Seniors** a atteint **5,0 milliards d'euros**, soit une croissance interne de + 1,5 %, hors effet de la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord. Après un bon début d'année, la croissance interne a ralenti au second semestre en raison de la perte de services au sein des contrats existants en Amérique du Nord.

En **Amérique du Nord**, la croissance interne, de **+ 1,8 %**, hors impact de la 53<sup>e</sup> semaine, s'explique par une forte hausse au premier semestre, de + 4,4 %, et par un second semestre légèrement négatif en raison d'un taux de rétention plus faible, et d'une baisse des ventes sur sites existants liée à la perte de certains services sur quelques grands contrats. En outre, le développement commercial est freiné par un environnement

difficile dans le secteur hospitalier, compte tenu des incertitudes sur l'avenir de l'Obamacare.

En **Europe**, la croissance interne est de **- 0,8 %**. Elle s'explique par un développement faible en raison du manque d'opportunités à des prix acceptables, partiellement compensé par la solide fidélisation clients et la croissance des ventes sur sites existants.

En **Afrique, Asie, Australie, Amérique latine et Moyen-Orient**, la croissance interne du chiffre d'affaires est forte, à **+ 13,1 %**, reflétant de nombreux nouveaux contrats signés en Amérique latine et au Brésil. Une partie de ces contrats implique un transfert d'expertise d'autres sites et/ou une extension de services en facilities management.



## ÉDUCATION

### CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016	CROISSANCE INTERNE HORS 53 <sup>e</sup> SEMAINE	CROISSANCE INTERNE	ACQUISITIONS	EFFET DE CHANGE	CROISSANCE TOTALE
Amérique du Nord	3 275	3 195	+ 0,1 %	+ 1,8 %			
Europe	891	909	0,0 %	0,0 %			
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen- Orient	73	65	+ 11,3 %	+ 11,3 %			
<b>TOTAL</b>	<b>4 239</b>	<b>4 169</b>	<b>+ 0,3 %</b>	<b>+ 1,6 %</b>	<b>+ 0,0 %</b>	<b>+ 0,1 %</b>	<b>+ 1,7 %</b>

Le chiffre d'affaires du segment **Éducation** atteint 4,2 milliards d'euros, en légère hausse de + 0,3 % en croissance interne, hors contribution de la 53<sup>e</sup> semaine.

La croissance interne en **Amérique du Nord** a été de **+ 0,1 %**, hors contribution de la 53<sup>e</sup> semaine. Le segment Écoles connaît une croissance solide grâce à l'extension du contrat avec les écoles publiques de Chicago et à la montée en puissance du nouveau contrat avec les écoles de Washington DC. Cette performance compense la baisse de l'activité dans les Universités. Les succès commerciaux enregistrés auprès de Florida State University, Citadel et Simon Fraser University au Canada auront un impact à partir de l'exercice 2017-2018. Même

si ces gains reflètent de meilleurs résultats, ils ne compensent que la perte de contrats avec d'autres Universités.

En **Europe**, la croissance interne est stable, en raison notamment d'une diminution du nombre de jours d'école en France et en Italie et du faible développement au cours de l'exercice précédent au Royaume-Uni, compensés par une forte fidélisation dans la région.

En **Afrique, Asie, Australie, Amérique latine et Moyen-Orient**, la croissance interne atteint **+ 11,3 %**, soutenue par la très forte croissance des nouveaux contrats signés avec des écoles en Chine, à Singapour et en Inde.

### SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES

Le chiffre d'affaires de l'activité Services Avantages & Récompenses s'élève à 905 millions d'euros, en hausse de + 16,0 %. L'effet de change contribue à hauteur de + 3,3 % à cette progression, soutenue en particulier par le redressement du real brésilien entre mars 2016 et mars 2017. Les acquisitions

d'Inspirus, Xpenditure et iAlbatros contribuent à hauteur de + 5,0 % à cette amélioration. La croissance interne du chiffre d'affaires ressort à + 7,7 %, avec une croissance du volume d'émission de + 6,1 %.

123

### VOLUME D'ÉMISSION

(en millions d'euros)	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016	CROISSANCE INTERNE	ACQUISITIONS	EFFET DE CHANGE	VARIATION
Amérique latine	7 792	6 678	+ 7,1 %			
Europe, Asie et États-Unis	10 000	9 593	+ 5,4 %			
<b>TOTAL</b>	<b>17 792</b>	<b>16 271</b>	<b>+ 6,1 %</b>	<b>+ 0,2 %</b>	<b>+ 3,1 %</b>	<b>+ 9,3 %</b>

### CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016	CROISSANCE INTERNE	ACQUISITIONS	EFFET DE CHANGE	VARIATION
Amérique latine	425	376	+ 3,2 %			
Europe, Asie et États-Unis	480	404	+ 11,8 %			
<b>TOTAL</b>	<b>905</b>	<b>780</b>	<b>+ 7,7 %</b>	<b>+ 5,0 %</b>	<b>+ 3,3 %</b>	<b>+ 16,0 %</b>

La croissance interne du chiffre d'affaires en **Amérique latine** s'établit à **+ 3,2 %** par rapport à une hausse de + 7,1 % du volume d'émission. Après une diminution au premier semestre, le nombre de bénéficiaires au Brésil s'est stabilisé au second semestre, en lien avec la stabilisation du chômage. Dans tous les autres pays, le nombre de bénéficiaires a continué à augmenter, ce qui, conjugué à une forte croissance des valeurs faciales, a soutenu les volumes d'émission. Cependant, la croissance des revenus a été affectée par un environnement très compétitif au Brésil, avec un impact sur les commissions clients. À partir du troisième trimestre, l'inflation et les taux d'intérêt au Brésil ont commencé à diminuer progressivement, pour s'établir à 2,5 % et 9,25 %<sup>(1)</sup> respectivement au 31 août 2017.

**En Europe, Asie et États-Unis**, la croissance interne du volume d'émission et du chiffre d'affaires est respectivement de **+ 5,4 %** et de **+ 11,8 %**. Cette forte progression s'explique par une hausse de la valeur faciale en Belgique, par la croissance des volumes en Italie et en Europe centrale, ainsi que par une bonne dynamique dans l'activité *Incentive & Recognition* (chiffre d'affaires sans volume d'émission) aux États-Unis et au Royaume-Uni.

#### 4.1.2.4 Résultat opérationnel

Au cours de l'exercice 2016-2017, le résultat opérationnel avant charges exceptionnelles lié au plan d'Adaptation et de Simplification s'élève à 1 326 millions d'euros, en hausse de + 8,4 % hors effet de change, en ligne avec l'objectif annuel du Groupe. La marge opérationnelle avant ces mêmes charges

exceptionnelles s'établit à 6,4 %, en hausse de + 40 points de base par rapport à l'exercice précédent, hors effet de change. Le résultat opérationnel avant éléments exceptionnels a progressé au total de + 10,2 % et la marge a augmenté de + 50 points de base.

De nombreuses initiatives dans le cadre du plan d'Adaptation et de Simplification qui vise à améliorer la productivité et à réduire les charges administratives et commerciales ont été mises en œuvre au cours des deux dernières années dans tous les segments et dans toutes les régions. Ces projets contribuent à l'amélioration progressive de la marge du Groupe. Le programme a permis de réaliser 150 millions d'euros d'économies annuelles à la fin de l'exercice 2016-2017, en hausse par rapport à 32 millions d'euros à la fin de l'exercice 2015-2016. À partir de l'exercice 2017-2018, le programme atteindra son objectif d'environ 220 millions d'euros d'économies annuelles. Ces économies renforcent la capacité du Groupe à investir dans des projets de croissance.

Après déduction des coûts exceptionnels liés à ces mesures d'Adaptation et de Simplification de 137 millions d'euros pour l'exercice 2016-2017 contre 108 millions d'euros pour l'exercice 2015-2016, le résultat opérationnel s'élève à 1 189 millions d'euros contre 1 095 millions d'euros pour l'exercice 2015-2016.

**Toutes les données relatives au résultat opérationnel dans la suite de cette section s'entendent hors coûts exceptionnels<sup>(2)</sup>.**

#### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	RÉSULTAT OPÉRATIONNEL EXERCICE 2016-2017	RÉSULTAT OPÉRATIONNEL EXERCICE 2015-2016	VARIATION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (HORS EFFET DE CHANGE)	VARIATION	MARGE OPÉRATIONNELLE EXERCICE 2016-2017	VARIATION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE (HORS EFFET DE CHANGE)
Entreprises & Administrations	509	492	+ 4,0 %	+ 3,6 %	4,8 %	+ 10 bps
Santé & Seniors	332	310	+ 7,1 %	+ 7,1 %	6,6 %	+ 30 bps
Éducation	281	260	+ 7,2 %	+ 7,9 %	6,6 %	+ 30 bps
<b>Services sur Site</b>	<b>1 122</b>	<b>1 062</b>	<b>+ 5,7 %</b>	<b>+ 5,6 %</b>	<b>5,7 %</b>	<b>+ 20 bps</b>
<b>Services Avantages &amp; Récompenses</b>	<b>307</b>	<b>262</b>	<b>+ 8,9 %</b>	<b>+ 16,7 %</b>	<b>33,9 %</b>	<b>- 110 bps</b>
Frais de Direction Générale et élimination du chiffre d'affaires interne	(103)	(121)	- 14,5 %	- 15,1 %		
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT COÛTS EXCEPTIONNELS</b>	<b>1 326</b>	<b>1 203</b>	<b>+ 8,4 %</b>	<b>+ 10,2 %</b>	<b>6,4 %</b>	<b>+ 40 BPS</b>

Les marges des **Services sur Site** ont progressé de 20 points de base grâce à des gains de productivité, à une efficacité opérationnelle accrue et à l'optimisation continue des achats. La plupart de ces améliorations sont liées aux nombreux projets inclus dans le plan d'Adaptation et de Simplification. Par segment, la performance s'analyse comme suit :

- dans le segment **Entreprises & Administrations**, le résultat opérationnel progresse de + 4,0 % et la marge opérationnelle

augmente de + 10 points de base hors effet de change. Cette performance reflète la contribution progressive du plan d'Adaptation et de Simplification dont l'impact est devenu significatif dans la seconde moitié de l'exercice 2016-2017 ;

- dans le segment **Santé & Seniors**, la croissance du résultat opérationnel et de la marge est respectivement de + 7,1 % et de + 30 points de base hors effet de change. Cette progression résulte d'une très forte amélioration des marges

<sup>1</sup> Source : Trading Economics.

<sup>2</sup> Voir définitions des Indicateurs alternatifs de performance.

notamment au premier semestre, en ligne avec l'amélioration constatée au second semestre de l'exercice 2015-2016, fruit des économies substantielles liées au plan d'Adaptation et de Simplification. Le second semestre de l'exercice 2016-2017 a été marqué par une base comparable élevée ;

- dans le segment **Éducation**, le résultat opérationnel progresse de + 7,2 % et la marge opérationnelle augmente de + 30 points de base hors effet de change. Cette bonne performance en dépit du manque de croissance interne, s'explique par un contrôle strict des charges administratives et commerciales, la montée en puissance du plan d'Adaptation et de Simplification, l'abandon de certains contrats moins rentables et l'amélioration de la performance opérationnelle de quelques contrats clés.

Dans l'activité **Services Avantages & Récompenses**, le résultat opérationnel progresse de + 16,7 % porté par la reprise du *real Brésilien*. La marge progresse ainsi de + 30 points de base. Hors effet de change, le résultat opérationnel progresse de + 8,9 % et la marge recule de - 110 points de base. La croissance du résultat opérationnel a été favorisée par l'impact de la plus-value sur la cession de Vivabox USA pour 16 millions d'euros, soit + 170 points de base. Retraitée de cet élément, la marge a diminué d'environ - 280 points de base. Environ la moitié de cette baisse est due à un effet de mix lié à la croissance exceptionnellement forte de *Incentive & Recognition*, ainsi qu'à la première consolidation d'*Inspirus*. Le reste est lié à une accélération des investissements dans la migration digitale, au coût du développement des nouvelles activités Mobilité ainsi que la diversification en Santé et Bien-Être (Pass Sport). Pour l'activité traditionnelle, Pass Repas et Alimentation, les marges restent solides à des niveaux élevés.

#### 4.1.2.5 Résultat net part du Groupe

**Le résultat opérationnel** atteint 1 189 millions d'euros, en hausse de + 8,5 %, après les coûts exceptionnels liés au plan d'Adaptation et de Simplification de 137 millions d'euros, contre 108 millions d'euros sur l'exercice précédent.

**Le résultat financier** s'améliore de 6 millions d'euros, essentiellement en raison d'une réduction des coûts d'emprunt nets de 8 millions d'euros grâce à la baisse du coût moyen de la dette de 2,4 % (contre 3,2 % pour l'exercice 2015-2016) et malgré une baisse des taux d'intérêt sur la trésorerie. Les autres charges financières comprennent 11 millions d'euros d'indemnités exceptionnelles résultant du remboursement par anticipation de 108 millions de dollars d'emprunts souscrits auprès d'investisseurs américains. Cette opération s'inscrit dans le cadre du programme de restructuration de la dette d'août et septembre 2016 visant à étendre les maturités et à diminuer les taux de financement. L'indemnité payée lors de l'exercice précédent avait engendré une charge exceptionnelle

de 21 millions d'euros. À l'avenir, ces indemnités seront plus que compensées par la réduction des frais financiers.

Le **taux effectif d'imposition** baisse à 31,7 % lors de l'exercice 2016-2017, contre 33,7 % pour l'exercice précédent. Cette amélioration de + 200 points de base est liée à la récupération de la quote-part de frais et charges sur les distributions de dividendes intra-communautaires des exercices 2011-2012 à 2014-2015 suite à une décision de la Cour de Justice de l'Union Européenne, à la baisse du taux d'impôt au Royaume-Uni, de la fin de la contribution exceptionnelle en France et de la reprise de provisions fiscales devenues sans objet.

La quote-part **dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence** ressort à 4 millions d'euros. La part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle s'élève à 22 millions d'euros contre 24 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Par conséquent, le **résultat net part du Groupe** s'établit à 723 millions d'euros, en hausse de + 13,5 %, soit + 12,2 % hors effet de change. Le **résultat net part du Groupe avant éléments non récurrents** (nets d'impôts) s'élève à 822 millions d'euros, en progression de + 14,0 %, soit + 13,0 % hors effet de change. Les éléments non récurrents comprennent 137 millions d'euros de charges exceptionnelles liées au plan d'Adaptation et de Simplification et 11 millions d'euros liés à l'indemnité résultant du remboursement anticipé de la dette, soit au total 99 millions d'euros nets d'impôts.

#### 4.1.2.6 Bénéfice net par action

Le bénéfice net par action avant éléments non récurrents s'élève à 5,52 euros, en hausse de + 15,7 %, et à 4,85 euros, en hausse de 15,2 % après éléments non récurrents. L'augmentation de près de + 170 points de base par rapport à la variation du résultat net est due à l'effet du rachat d'actions propres de 300 millions d'euros effectué au cours de l'exercice, net d'un autocontrôle plus élevé. Ainsi, le nombre moyen pondéré d'actions s'établit à 148 998 961, contre 151 277 059 au cours de l'exercice 2015-2016.

#### 4.1.2.7 Proposition de dividende

Lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra le 23 janvier 2018, le Conseil d'Administration proposera de porter le dividende à 2,75 euro par action au titre de l'exercice 2016-2017, soit une progression de + 14,6 % par rapport à l'exercice précédent. Cette proposition traduit la politique de Sodexo de maintenir une croissance régulière de son dividende, en ligne avec la croissance de son résultat avant éléments non récurrents. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 57 % par rapport aux chiffres publiés et un taux de distribution stable d'environ 50 % avant éléments non récurrents.

## 4.1.3 Situation financière du Groupe

### 4.1.3.1 Variation des flux de trésorerie

Les variations des flux de trésorerie sont les suivantes :

(en millions d'euros)	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016
Autofinancement	1 076	1 019
Variation du BFR hors variation des actifs financiers en Services Avantages & Récompenses *	120	(26)
Investissements opérationnels nets	(308)	(398)
<b>LIQUIDITÉS GÉNÉRÉES PAR LES OPÉRATIONS (LGO)</b>	<b>887</b>	<b>595</b>
Investissements financiers nets de cession	(268)	(42)
Programme de rachat d'actions	(300)	(300)
Dividendes versés aux actionnaires	(359)	(335)
Autres variations (dont périmètre et change)	(164)	15
<b>(AUGMENTATION)/RÉDUCTION DE L'ENDETTEMENT NET</b>	<b>(204)</b>	<b>(67)</b>

\* Excluant la variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses (- 134 millions d'euros sur l'exercice 2016-2017 et - 48 millions d'euros sur l'exercice 2015-2016). Variation totale du fonds de roulement telle que recomposée dans les comptes consolidés : lors de l'exercice 2016-2017 - 14 millions d'euros = 120 millions d'euros - 134 millions d'euros et lors de l'exercice 2015-2016 - 74 millions d'euros = -26 millions d'euros - 48 millions d'euros.

L'autofinancement s'élève à 1 076 millions d'euros, en hausse de + 5,6 %. Après plusieurs années marquées par des événements ponctuels, la variation du besoin en fonds de roulement est positive cette année, à 120 millions d'euros.

Les investissements opérationnels nets, y compris les investissements clients, s'élèvent à 308 millions d'euros, soit 1,5 % du chiffre d'affaires contre 2 % pour l'exercice précédent. L'année dernière avait été considérablement affectée par des investissements liés à la mobilisation du contrat Rio Tinto.

Les liquidités générées par les opérations s'élèvent à 887 millions d'euros reflétant une amélioration substantielle par rapport à l'exercice 2015-2016 (595 millions d'euros), impacté pour 51 millions d'euros par la Coupe du Monde de Rugby et pour 65 millions d'euros par la mobilisation du Rio Tinto. Par conséquent, le *cash conversion* atteint 123 % contre 93 % au cours de l'exercice 2015-2016.

Les acquisitions nettes des cessions de filiales ont fortement augmenté, à 306 <sup>(1)</sup> millions d'euros, après plusieurs années de dépenses faibles durant la transformation du Groupe. Une fois pris en compte les rachats d'actions à hauteur de 300 millions d'euros et le versement de dividendes de 359 millions d'euros, l'endettement net consolidé augmente de 204 millions d'euros sur l'exercice et atteint 611 millions d'euros au 31 août 2017.

### 4.1.3.2 Acquisitions sur la période

Au cours de l'exercice 2016-2017, Sodexo a considérablement accéléré son rythme d'acquisition.

Le Groupe a enrichi son offre avec Inspirus dans le domaine de l'*Incentive & Recognition* aux États-Unis, PSL leader de l'approvisionnement de produits frais pour le secteur hôtelier au Royaume-Uni et Peyton & Byrne dans les services de restauration, également au Royaume-Uni.

Des initiatives stratégiques ont été prises dans les services Avantages & Récompenses pour développer l'offre Mobilité avec l'acquisition de plateformes numériques : iAlbatros dans les réservations de voyages d'affaires et Xpenditure dans la gestion des frais professionnels.

L'expertise et l'offre technique ont également été renforcées avec les acquisitions de Tadal en Israël et de Mentor Technical Group à Porto Rico.

Le Groupe a consolidé ses positions en Alaska et en Chine en obtenant le contrôle des sociétés Doyon et Faw grâce au rachat des participations d'actionnaires minoritaires et au Royaume-Uni avec l'acquisition de Prestige Nursing+Care, sur le marché des soins à domicile.

126

<sup>1</sup> Acquisitions nettes 268m€ + investissements financiers nets 38m€, incluant Sodexo Ventures.

### 4.1.3.3 Programme de rachat d'actions de 2017

Le 17 novembre 2016, prenant acte de la solidité du bilan à la clôture de l'exercice 2015-2016 et de la confiance du Conseil d'Administration dans l'avenir du Groupe, Sodexo a annoncé un Programme de rachat d'actions propres de 300 millions d'euros pour la deuxième année consécutive. Le programme

de rachat d'actions s'est conclu en février 2017 par l'achat de 2 910 690 actions, représentant 1,9 % du capital, à un prix moyen de 103,07 euros. Ces actions ont été annulées en juin 2017. Au 31 août 2017, le nombre total d'actions était de 150 830 449, contre 153 741 139 à la fin de l'exercice 2015-2016.

#### BILAN SYNTHÉTIQUE GROUPE AU 31 AOÛT 2017

(en millions d'euros)	LE 31 AOÛT 2017	LE 31 AOÛT 2016		LE 31 AOÛT 2017	LE 31 AOÛT 2016
Actif non courant	7 416	7 498	Capitaux propres	3 536	3 668
			Participations ne donnant pas le contrôle	34	34
Actif courant hors trésorerie	4 531	4 486	Passif non courant	3 885	3 549
Fonds réservés Services Avantages et Récompenses	511	507	Passif courant	7 419	6 907
Actifs financiers Services Avantages et Récompenses	398	292			
Trésorerie	2 018	1 375			
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>14 874</b>	<b>14 158</b>	<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>14 874</b>	<b>14 158</b>
			<b>Endettement brut</b>	<b>3 500</b>	<b>2 553</b>
			<b>Endettement net</b>	<b>611</b>	<b>407</b>
			<b>Taux d'endettement net</b>	<b>17 %</b>	<b>11 %</b>
			<b>Ratio d'endettement net</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>

Au 31 août 2017, l'endettement net s'élève à 611 millions d'euros, soit 17 % des capitaux propres du Groupe, contre 11 % au 31 août 2016. Le ratio d'endettement net est de 0,4. La situation financière du Groupe reste solide avec des flux de trésorerie plus que suffisants pour couvrir les investissements, les acquisitions et le dividende. Le taux d'endettement net et le ratio d'endettement net ont augmenté en raison des rachats d'actions, mais demeurent bien inférieurs aux niveaux visés (75% de taux d'endettement net et un ratio d'endettement compris entre 1 et 2). Durant l'exercice 2016-2017, le Groupe a remboursé 108 millions de dollars de dette non encore échue dans le cadre d'un programme de restructuration de la dette visant à étendre les maturités et à profiter de l'opportunité offerte par des taux d'intérêt extrêmement bas. Pour tirer parti d'un marché de la dette particulièrement favorable, le Groupe a émis 800 millions d'euros d'obligations à 10 ans à un coupon de 0,75 % en deux lots au cours de l'année. Ainsi, la trésorerie et la dette brute sont en forte hausse par rapport à la fin de l'exercice précédent. Le coût moyen de la dette est passé de 3,2 % pour l'exercice 2015-2016 à 2,4 % pour l'exercice 2016-2017.

À la clôture de l'exercice 2016-2017, le Groupe dispose de lignes de crédit bancaires non utilisées totalisant 1,1 milliard d'euros et d'une trésorerie opérationnelle s'élevant à 2 889 millions

d'euros. Il est à noter que la trésorerie opérationnelle inclut 1 825 millions d'euros pour l'activité Services Avantages et Récompenses (dont 511 millions d'euros de fonds réservés et 398 millions d'euros d'actifs financiers).

### 4.1.3.4 Événements postérieurs à la clôture du 31 août 2017

- Depuis le début de l'exercice 2017-2018, le Groupe a mené à bien plusieurs acquisitions :
  - L'activité base vie de Morris Corporation pour le secteur minier, avec un chiffre d'affaires annuel de 100 millions d'euros. La présence de Morris dans l'est de l'Australie complète celle de Sodexo, aujourd'hui implanté dans la région ouest du pays. Cette acquisition augmente significativement la part de marché de Sodexo en Australie, renforçant sa position de leader dans le secteur minier, en s'appuyant sur son expertise en tant que fournisseur de services intégrés.
  - Kim Yew, spécialisé en Facilities management, renforce considérablement l'expertise technique du Groupe à Singapour.

127

### 4.1.3.5 Introduction du résultat d'exploitation

Afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante (historique et prospective) de Sodexo et de simplifier la comparaison avec ses principaux concurrents, le compte de résultat sera modifié à compter de l'exercice 2017-2018, afin d'y inclure un résultat d'exploitation, qui, ajouté aux « autres produits opérationnels » et « autres charges opérationnelles », permettra d'arriver au résultat opérationnel.

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les plus ou moins-values sur les changements de périmètre, les gains et pertes liés aux modifications des avantages postérieurs

à l'emploi, les coûts de restructuration et de rationalisation, les frais de fusion-acquisition, l'amortissement des relations clients et des marques et la dépréciation d'actif non-courants.

Les autres produits et charges opérationnels sont détaillés ci-dessous. En 2016-2017, les éléments principaux étaient les coûts de restructuration de 137 millions. Tous les autres éléments se compensent.

Par conséquent, à compter de l'exercice 2017-2018, l'information sectorielle sera fournie jusqu'au résultat d'exploitation.

Le compte de résultat *proforma* pour l'exercice 2016-2017 sur cette nouvelle base est le suivant :

#### Compte de résultat actuel

(en millions d'euros)	EXERCICE 2016-2017
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>20 698</b>
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT COÛTS EXCEPTIONNELS	1 326
<b>Marge opérationnelle avant coûts exceptionnels</b>	<b>6,4 %</b>
Coûts exceptionnels	(137)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>1 189</b>

#### Compte de résultat nouveau

(en millions d'euros)	EXERCICE 2016-2017
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>20 698</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 340</b>
<b>Marge d'exploitation</b>	<b>6,5 %</b>
<b>Autres produits opérationnels</b>	<b>24</b>
Gains liés à des changements de périmètre	21
Gains liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	3
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>(176)</b>
Coûts de restructuration et de rationalisation de l'organisation	(137)
Coûts des acquisitions	(6)
Pertes liées à des changements de périmètre	-
Pertes liées aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	(2)
Amortissements des relations clientèles et des marques	(31)
Dépréciation des actifs non-courants	-
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>1 189</b>



### 4.1.3.6 Perspectives

Lors du Conseil d'Administration du 14 novembre 2017 présidé par Sophie Bellon, Michel Landel, Directeur Général, s'est montré confiant dans le potentiel de développement du Groupe.

L'environnement géopolitique est demeuré difficile au cours de l'exercice 2016-2017, mais les prix des matières premières et les devises se sont stabilisés. En conséquence, la demande de services a été forte dans les pays en développement, solide en Amérique du Nord, mais relativement modeste en Europe. La demande dans le segment Énergie & Ressources s'est stabilisée dans certaines régions mais reste très difficile sur le marché *offshore*, en particulier en Mer du Nord. Malgré la croissance décevante du chiffre d'affaires dans cet environnement géopolitique, le Groupe a enregistré une forte progression de ses marges, portée par les résultats du plan d'Adaptation et de Simplification, a généré un cash-flow important qui a permis de financer une série d'acquisitions significatives.

Pour l'exercice 2017-2018, la croissance du Groupe devrait s'accélérer et s'amplifier grâce à la croissance externe qui représentera, avec les opérations à date, environ 2,5 %. Les tendances redeviennent positives en France et sur le segment Énergies & Ressources. Les économies en développement devraient également connaître une forte croissance dans tous les segments. En revanche, la croissance restera modeste en Éducation et en Santé en Amérique du Nord. Enfin, la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord représentera un effet de base comparable à combler.

Le plan d'Adaptation et de Simplification atteindra son objectif de 220 millions d'euros d'économies sur l'exercice 2017-2018, après les 150 millions d'euros d'économies réalisées au cours de l'exercice 2016-2017.

Cela permettra de libérer des ressources pour investir dans la croissance et l'accélération de la transformation digitale du Groupe :

- Le Groupe accélère l'usage des nouvelles technologies pour optimiser ses processus et son back-office par la mise en place de plateformes numériques de gestion des services de restauration et des services de facilities management. De nouvelles solutions sont testées, comme par exemple le partenariat avec Lean Path avec qui nous déployons des nouveaux outils qui permettent de réduire considérablement le gaspillage alimentaire.

- Les investissements stratégiques se poursuivent dans l'activité Avantages & Récompenses pour développer la plateforme digitale destinée à la Mobilité et aux Frais Professionnels, poursuivre la migration du papier vers la carte, et de la carte vers le mobile, et diversifier notre offre avec des services améliorant l'engagement des employés et en dehors du lieu de travail. Ces nouveaux services sont axés sur les programmes d'Incentive & Recognition et les offres de bien-être pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- Le déploiement au sein du Groupe des nouvelles offres globales s'accélère avec des projets tels que :
  - Student living.
  - Évolution, des cuisines intelligentes pour augmenter la productivité et renforcer les conditions d'hygiène et de sérénité.
  - Protecta pour réduire considérablement les maladies nosocomiales dans les hôpitaux.
  - Boundless, pour promouvoir une culture de santé et de bien-être au travail dans les services Avantages & Récompenses.
  - Harmonie pour redonner au Séniors le plaisir de manger.
  - Camp Life pour améliorer la qualité de vie sur les bases-vie.
- Le Groupe investit également dans la digitalisation de ses ventes et de sa fonction marketing, avec notamment des modules de formation innovants, de nouvelles applications mobiles, du marketing direct digital, un outil mondial dédié à la gestion de la relation client, un datalab pour analyser et traiter les données. Ces investissements visent aussi à s'ouvrir à l'écosystème des startups et aux acteurs clés de la technologie et de l'innovation.

La structure financière du Groupe reste solide et offre la possibilité de continuer à rechercher d'autres opportunités d'acquisition au cours de l'année.

Le Groupe est confiant dans sa capacité à réaliser les objectifs suivants pour l'**exercice 2017-2018** :

- **croissance interne du chiffre d'affaires comprise entre + 2 % et + 4 %, hors impact lié à la 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord ;**
- **maintien du niveau de la marge d'exploitation <sup>(1)</sup>, hors effets de change à 6,5 %.**

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

- **une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires, hors effet de change, comprise entre 4 % et 7 % ;**
- **une progression annuelle moyenne du résultat d'exploitation <sup>(1)</sup>, hors effet de change, comprise entre 8 % et 10 %.**

#### 4.1.3.7 Définitions d'indicateurs de performance alternatifs

##### Coûts exceptionnels

Les coûts exceptionnels représentent les coûts de mise en œuvre du programme d'Adaptation et de Simplification (137 millions d'euros pour l'exercice 2016-2017 et 108 millions d'euros pour l'exercice 2015-2016).

##### Ratios financiers

Veillez vous reporter à la section 4.5.1 « Ratios financiers » pour les ratios financiers suivants : Le ratio d'endettement, le ratio d'endettement net, la couverture de la dette, l'indépendance financière, le rendement des fonds propres, le rendement des capitaux employés (ROCE) et la couverture des intérêts.

Veillez vous reporter à la même section 4.5.1 « Ratios financiers » pour les indicateurs suivants : trésorerie d'exploitation, EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement), bénéfice d'exploitation après impôt et capital utilisé.

##### Liquidités générées par les opérations (LGO)

Veillez vous reporter à la section Situation financière du Groupe.

##### Variation hors effet de change

Variation hors effet de change calculée en convertissant les chiffres de l'exercice 2016-2017 aux taux de l'exercice 2015-2016, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation. Toutes les données en VEF pour les exercices 2015-2016 et 2016-2017 ont été converties au taux de change de 1 USD = 3 250 VEF vs 645 VEF pour l'exercice 2015-2016.

##### Volume d'émission

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

##### Endettement net

Total des emprunts et dettes financières à la clôture de l'exercice diminués de la trésorerie opérationnelle.

##### Résultat net avant éléments non récurrents

Résultat net avant éléments non récurrents (pour l'exercice 2016-2017 les coûts exceptionnels et les indemnités pour remboursement anticipé de la dette, soit au total 99 millions d'euros nets d'impôt, 84 millions d'euros pour l'exercice 2015-2016, zéro pour l'exercice 2014-2015 et 18 millions d'euros pour l'exercice 2013-2014).

##### Éléments non récurrents

Coûts exceptionnels de 137 millions d'euros liés au programme d'Adaptation et Simplification dans le résultat opérationnel et 11 millions d'euros d'indemnités résultant du remboursement anticipé de la dette au titre de l'exercice 2016-2017, soit au total 99 millions d'euros nets d'impôt. Coûts exceptionnels de 108 millions d'euros liés au programme d'Adaptation et de Simplification dans le résultat opérationnel et 21 millions d'euros d'indemnités résultant du remboursement anticipé dans les charges financières au titre de l'exercice 2015-2016, soit au total 84 millions d'euros nets d'impôt. Coûts exceptionnels de 27 millions d'euros liés au programme d'Efficacité opérationnelle dans le résultat opérationnel au titre de l'exercice 2013-2014, soit au total 18 millions d'euros nets d'impôt.

##### Marge opérationnelle

Résultat opérationnel rapporté au par le chiffre d'affaires.

##### Marge opérationnelle à taux constant

Marge calculée en convertissant les chiffres de l'exercice 2016-2017 aux taux de l'exercice 2015-2016, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation. Toutes les données en VEF pour les exercices 2016-2017 et 2015-2016 ont été converties au taux de change de 1 USD = 3 250 VEF vs 645 VEF pour l'exercice 2015-2016.

##### Marge opérationnelle avant coûts exceptionnels

Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels divisé par le chiffre d'affaires.

<sup>1</sup> Nouvel indicateur décrit en 4.1.3.5.

### Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels

Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels (137 millions d'euros sur l'exercice 2016-2017, 108 millions d'euros sur l'exercice 2015-2016, 0 million d'euros sur l'exercice 2014-2015 et 27 millions d'euros sur l'exercice 2013-2014).

### Croissance interne

La croissance interne correspond à l'augmentation du chiffre d'affaires d'une période donnée par rapport au chiffre d'affaires publié de la même période de l'exercice précédent, calculée au taux de change de l'exercice précédent et en excluant l'impact des acquisitions (ou 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.

Pour les pays en situation d'hyperinflation, l'ensemble des chiffres sont convertis au dernier taux de clôture pour les deux périodes. De ce fait, pour le calcul de la croissance interne, les données de l'activité Avantages et Récompenses en bolivar vénézuélien pour les exercices 2015-2016 et 2016-2017 ont été converties au taux de change de 1 USD = 3 250 (vs 645 VEF pour l'exercice 2015-2016).

## 4.2 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 AOÛT 2017

### 4.2.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	NOTES	2016-2017	2015-2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3</b>	<b>20 698</b>	<b>20 245</b>
Coût des ventes	4.1	(17 509)	(17 135)
<b>Marge brute</b>		<b>3 189</b>	<b>3 110</b>
Charges administratives et commerciales	4.1	(1 980)	(2 001)
Autres produits opérationnels	4.1	40	22
Autres charges opérationnelles	4.1	(65)	(42)
<b>Résultat opérationnel avant quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe <sup>(1)</sup></b>	<b>3</b>	<b>1 184</b>	<b>1 089</b>
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe	3 et 4.9	5	6
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>1 189</b>	<b>1 095</b>
Produits financiers	4.2	31	34
Charges financières	4.2	(136)	(145)
Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence	3 et 4.9	4	7
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>1 088</b>	<b>991</b>
Impôt sur les résultats	4.3	(343)	(330)
<b>Résultat net</b>		<b>745</b>	<b>661</b>
Dont :			
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		22	24
<b>PART REVENANT AU GROUPE</b>		<b>723</b>	<b>637</b>
<b>Résultat part du Groupe par action</b> (en euros)	<b>4.4</b>	<b>4,85</b>	<b>4,21</b>
<b>Résultat part du Groupe dilué par action</b> (en euros)	<b>4.4</b>	<b>4,79</b>	<b>4,15</b>

(1) Dont 137 millions d'euros de coûts enregistrés au cours de l'exercice 2016-2017 dans le cadre du programme d'adaptation et de simplification (108 millions d'euros au cours de l'exercice 2015-2016) (voir note 2.22.5).

## 4.2.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	NOTES	2016-2017	2015-2016
<b>RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>745</b>	<b>661</b>
<b>Éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat</b>			
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	4.11.2 et 4.14		1
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture	4.16 et 4.14		(2)
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture transférée en résultat	4.16 et 4.14		1
Écarts de conversion		(260)	(7)
Écarts de conversion transférés en résultat		(3)	
Impôts sur les autres éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat	4.14		
Part des autres éléments du résultat global dans les entreprises mises en équivalence, nets d'impôts	4.14 et 4.9	(3)	4
<b>Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>			
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	4.17.1 et 4.14	72	(211)
Impôts sur les autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	4.14	(21)	31
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL APRÈS IMPÔTS</b>		<b>(215)</b>	<b>(183)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>530</b>	<b>478</b>
Dont :			
Part revenant au Groupe		511	455
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		19	23

## 4.2.3 État consolidé de la situation financière

### Actif

(en millions d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
<b>ACTIF NON COURANT</b>			
Immobilisations corporelles	4.5	590	604
<i>Goodwills</i>	4.6	5 308	5 328
Autres immobilisations incorporelles	4.7	511	467
Investissements clients	4.8	547	562
Participations dans les entreprises mises en équivalence	4.9	89	95
Actifs financiers non courants	4.11	163	125
Instruments financiers dérivés actifs	4.16	4	5
Autres actifs non courants	4.12	17	25
Impôts différés	4.20	187	287
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>7 416</b>	<b>7 498</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
Actifs financiers courants	4.11	32	44
Instruments financiers dérivés actifs	4.16	7	
Stocks		257	268
Créances d'impôt	4.12	185	184
Clients et autres créances	4.12	4 050	3 990
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	4.11	909	799
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.13	2 018	1 375
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>7 458</b>	<b>6 660</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>14 874</b>	<b>14 158</b>



## Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital		603	615
Primes d'émission		534	822
Réserves et résultats non distribués		2 399	2 231
<b>CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE</b>		<b>3 536</b>	<b>3 668</b>
<b>PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE</b>		<b>34</b>	<b>34</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>4.14</b>	<b>3 570</b>	<b>3 702</b>
<b>PASSIF NON COURANT</b>			
Emprunts et dettes financières	4.15	3 011	2 515
Instruments financiers dérivés passifs	4.16	1	
Avantages au personnel	4.17	462	587
Autres passifs non courants	4.19	181	193
Provisions	4.18	93	105
Impôts différés	4.20	137	149
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>		<b>3 885</b>	<b>3 549</b>
<b>PASSIF COURANT</b>			
Découverts bancaires	4.13	38	28
Emprunts et dettes financières	4.15	498	43
Instruments financiers dérivés passifs	4.16	1	
Dettes d'impôt		104	124
Provisions	4.18	61	89
Fournisseurs et autres dettes	4.19	3 953	3 945
Chèques et Cartes de Services à rembourser		2 764	2 678
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>		<b>7 419</b>	<b>6 907</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>14 874</b>	<b>14 158</b>

## 4.2.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	NOTES	2016-2017	2015-2016
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ</b>			
<b>Résultat opérationnel des sociétés intégrées</b>		<b>1 184</b>	<b>1 089</b>
<b>Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité</b>			
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles		281	308
Provisions		(31)	23
Résultat net d'impôt des cessions et autres éléments sans impact trésorerie		(3)	9
Produits des participations		11	11
Intérêts payés		(120)	(143)
Intérêts encaissés		25	35
Impôts payés		(271)	(313)
<b>Autofinancement</b>		<b>1 076</b>	<b>1 019</b>
<b>Variation du BFR lié à l'activité</b>			
Variation des stocks		(13)	(1)
Variation des clients et autres créances		(196)	(97)
Variation des fournisseurs et autres dettes		180	(60)
Variation des Chèques et Cartes de Services à rembourser		149	132
Variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses		(134)	(48)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ</b>		<b>1 062</b>	<b>945</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>			
Acquisitions d'immobilisations		(309)	(345)
Cessions d'immobilisations		19	25
Variation des investissements clients	4.8	(16)	(76)
Variation des actifs financiers et participations mises en équivalence		(38)	(47)
Acquisitions de filiales		(257)	(38)
Cessions de filiales		(11)	(4)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		<b>(612)</b>	<b>(485)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	4.14	(359)	(335)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(10)	(20)
Achats d'actions propres	4.14	(339)	(280)
Cessions d'actions propres		20	62
Augmentation de capital		1	
Variation des participations ne donnant pas le contrôle		5	(2)
Émissions d'emprunts et dettes financières	4.15	1 118	1
Remboursements d'emprunts et dettes financières	4.15	(114)	(527)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		<b>322</b>	<b>(1 101)</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>			
Incidence des différences de change et autres		(139)	19
Trésorerie à l'ouverture		1 347	1 969
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>4.13</b>	<b>1 980</b>	<b>1 347</b>

## 4.2.5 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	NOMBRE D'ACTIONS	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	ACTIONS PROPRES	RÉSERVES ET RÉSULTAT	ÉCARTS DE CONVERSION	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		TOTAL
							PART DU GROUPE	PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	
Notes	4.14			4.14	4.14				
<b>Capitaux propres au 31 août 2015</b>	<b>157 132 025</b>	<b>628</b>	<b>1 109</b>	<b>(434)</b>	<b>2 826</b>	<b>(419)</b>	<b>3 710</b>	<b>34</b>	<b>3 744</b>
Résultat net					637		637	24	661
Autres éléments du résultat global nets d'impôts					(176)	(6)	(182)	(1)	(183)
<b>Résultat global</b>					<b>461</b>	<b>(6)</b>	<b>455</b>	<b>23</b>	<b>478</b>
Dividendes versés					(335)		(335)	(23)	(358)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(3 390 886)	(13)	(287)	300					
Actions propres				(218)			(218)		(218)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)					55		55		55
Variation de pourcentage d'intérêt sans perte ou gain de contrôle					(2)		(2)		(2)
Autres variations <sup>(1)</sup>					3		3		3
<b>Capitaux propres au 31 août 2016</b>	<b>153 741 139</b>	<b>615</b>	<b>822</b>	<b>(352)</b>	<b>3 008</b>	<b>(425)</b>	<b>3 668</b>	<b>34</b>	<b>3 702</b>
Résultat net					723		723	22	745
Autres éléments du résultat global nets d'impôts					48	(260)	(212)	(3)	(215)
<b>Résultat global</b>					<b>771</b>	<b>(260)</b>	<b>511</b>	<b>19</b>	<b>530</b>
Dividendes versés					(359)		(359)	(22)	(381)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(2 910 690)	(12)	(288)	300					
Actions propres				(319)			(319)		(319)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)					43		43		43
Variation de pourcentage d'intérêt sans perte ou gain de contrôle								1	1
Autres variations <sup>(1)</sup>					(8)		(8)	2	(6)
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 AOÛT 2017</b>	<b>150 830 449</b>	<b>603</b>	<b>534</b>	<b>(371)</b>	<b>3 455</b>	<b>(685)</b>	<b>3 536</b>	<b>34</b>	<b>3 570</b>

(1) Y compris les effets de l'hyperinflation et la comptabilisation d'engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle donnés en dehors d'un regroupement d'entreprises.

137

## 4.3 ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

<b>1. FAITS MARQUANTS</b>	<b>139</b>	4.6 <i>Goodwills</i>	156
<b>2. PRINCIPES COMPTABLES</b>	<b>139</b>	4.7 Autres immobilisations incorporelles	157
2.1 Bases de préparation des états financiers	139	4.8 Investissements clients	157
2.2 Recours à des estimations	140	4.9 Participations dans les entreprises mises en équivalence	158
2.3 Principes et méthodes de consolidation	140	4.10 Dépréciation d'actifs	158
2.4 Regroupement d'entreprises et <i>goodwill</i>	141	4.11 Actifs financiers	159
2.5 Immobilisations incorporelles	142	4.12 Créances d'impôts, créances clients et autres créances	161
2.6 Immobilisations corporelles	142	4.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie	161
2.7 Contrats de location	143	4.14 Variation des capitaux propres	162
2.8 Dépréciation d'actifs	143	4.15 Emprunts et dettes financières	163
2.9 Investissements clients	144	4.16 Instruments financiers dérivés	167
2.10 Stocks	144	4.17 Avantages à long terme au personnel	168
2.11 Créances clients et autres créances	144	4.18 Provisions	171
2.12 Instruments financiers	144	4.19 Dettes fournisseurs et autres dettes	172
2.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie	145	4.20 Impôts différés	173
2.14 Coûts d'emprunt	145	4.21 Instruments financiers	174
2.15 Actions propres Sodexo	145	4.22 Paiements fondés sur des actions	175
2.16 Provisions	146	4.23 Regroupements d'entreprises	178
2.17 Avantages au personnel	146	4.24 Engagements et éventualités	178
2.18 Chèques et Cartes de Services à rembourser	146	4.25 Informations sur les entreprises liées	179
2.19 Paiements fondés sur des actions	147	4.26 Rémunérations, avances et engagements en matière de pensions et indemnités assimilées accordés aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif ainsi qu'au Directeur Général de Sodexo	180
2.20 Impôts différés	147	4.27 Effectifs	180
2.21 Dettes fournisseurs et autres dettes	147	4.28 Litiges	180
2.22 Compte de résultat	147	4.29 Événements postérieurs à la clôture	181
2.23 Modalités de calcul du résultat par action	148	<b>5. OBJECTIFS ET POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>181</b>
2.24 Tableau de flux de trésorerie	148	5.1 Exposition aux risques sur les taux de change et d'intérêt	181
<b>3. SECTEURS OPÉRATIONNELS</b>	<b>149</b>	5.2 Exposition aux risques de liquidité	182
3.1 Par secteur d'activité	150	5.3 Exposition aux risques de contrepartie	182
3.2 Par pays significatif	151	5.4 Politique de gestion des fonds propres	182
3.3 Par service	151	<b>6. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>182</b>
<b>4. NOTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS AU 31 AOÛT 2017</b>	<b>152</b>	<b>7. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>185</b>
4.1 Charges opérationnelles par nature	152		
4.2 Charges et produits financiers	152		
4.3 Impôt sur les résultats	153		
4.4 Résultat par action	154		
4.5 Immobilisations corporelles	154		

— Sodexo est une société anonyme domiciliée en France dont le siège social est situé à Issy-les-Moulineaux.

Les comptes consolidés de Sodexo pour l'exercice clos le 31 août 2017 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration qui s'est tenu le 14 novembre 2017 et seront soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires le 23 janvier 2018.

## 1. FAITS MARQUANTS

Le Groupe a fait l'acquisition, en septembre 2016, d'Inspirus LLC, société spécialisée dans le développement de l'engagement des salariés au États-Unis (Services Avantages et Récompenses), et, en octobre 2016, de PSL Ltd (Services sur Site), leader de l'approvisionnement en produits frais pour le secteur hôtelier au Royaume-Uni. Le Groupe a aussi fait l'acquisition des sociétés Xpenditure en Belgique et iAlbatros en Pologne (Services Avantages et Récompenses) en mars 2017 et de Prestige Nursing Ltd au Royaume-Uni (Services sur Site) en avril 2017. Le Groupe a également pris une participation minoritaire de 45 % dans la société Mentor Technical Group à Puerto Rico (Services sur Site). L'impact des acquisitions sur les comptes consolidés est détaillé en note 4.23.

Dans le cadre du programme de rachat d'actions décidé par le Conseil d'Administration, Sodexo a acheté, au cours de

l'exercice 2016-2017, 2 910 690 titres pour un montant de 300 millions d'euros, représentant 1,9 % du capital, et a procédé à une réduction de capital par annulation de ces titres, le 14 juin 2017.

Dans le cadre d'une restructuration de la dette du Groupe, commencée en août 2016, Sodexo SA a, le 29 septembre 2016, procédé au remboursement par anticipation d'un montant de 108 millions de dollars US de l'emprunt souscrit en mars 2011 auprès d'investisseurs américains et a émis le 14 octobre 2016 un nouvel emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance avril 2027. Sodexo a abondé cet emprunt obligataire le 1<sup>er</sup> août 2017 pour un montant de 200 millions d'euros. Ces opérations de refinancement ont permis au Groupe de réduire le coût moyen de financement et d'allonger la maturité des emprunts du Groupe.

139

## 2. PRINCIPES COMPTABLES

### 2.1 Bases de préparation des états financiers

#### 2.1.1 Base de préparation des informations financières 2016-2017

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe Sodexo ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles que publiées par l'*International Accounting Standard Board* (IASB) et adoptées par l'Union européenne à la date de clôture de la période. Une liste complète des normes adoptées par l'Union européenne est disponible sur le site internet de la Commission européenne : [https://ec.europa.eu/commission/index\\_en](https://ec.europa.eu/commission/index_en)

L'exercice comparatif est arrêté selon les mêmes principes.

Concernant les normes IFRS applicables au Groupe, les dates d'application des IFRS telles qu'approuvées par l'Union européenne ont été les mêmes que celles des IFRS publiées par l'IASB au cours des trois derniers exercices, compte tenu de la date de clôture de la société. Ainsi, les éventuelles différences entre les deux référentiels liées au décalage dans le temps de l'approbation par l'Union européenne sont sans incidence sur les comptes consolidés du Groupe.

#### 2.1.2 Nouvelles normes et interprétations applicables de manière obligatoire

Les nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes publiées, qui sont d'application obligatoire à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> septembre 2016 n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

#### 2.1.3 Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation des normes, interprétations et amendements aux normes publiées qui ne sont pas d'application obligatoire pour l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> septembre 2016.

Le Groupe n'applique pas les normes IFRS n'ayant pas encore été approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de l'exercice.

Le Groupe étudie actuellement les impacts de l'application des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients », IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 16 « Contrats de location ».

- IFRS 9 – Instruments financiers, applicable pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> septembre 2018

Pour la phase I « classification et évaluation », le principal impact attendu pour le Groupe concerne les titres disponibles à la vente, instruments de capitaux propres. Ceux-ci devront être comptabilisés à la juste valeur, avec variations en autres éléments du résultat global ou en résultat. Concernant la phase II « dépréciation », IFRS 9 exige de passer à un modèle de calcul de pertes attendues qui remplacera le modèle actuel de pertes encourues. Des travaux ont été lancés pour mettre en place la matrice de provisionnement au sein du Groupe. L'impact devrait être peu significatif au regard des méthodologies actuelles de provisionnement et des agrégats Groupe. Peu d'impacts sont à attendre de l'application de la phase III « comptabilité de couverture », dans la mesure où le Groupe y a très peu recours.

- IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients, applicable pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> septembre 2018

Le Groupe est en cours d'analyse des impacts à attendre de l'application de la norme qui remplacera les actuelles normes IAS 18 et IAS 11. Une première phase d'identification des différentes sources de revenu du Groupe a été réalisée. L'analyse de contrats représentatifs dans différents segments et régions a démarré, et devrait permettre de déterminer si des changements sont à prévoir concernant les méthodologies actuelles de reconnaissance des revenus.

- IFRS 16 – Contrats de location, applicable pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> septembre 2019, sous réserve de son adoption par l'Union européenne

La norme IFRS 16 supprime la distinction à opérer entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement. Tous les contrats de location, sauf exemptions pour les contrats de courte durée et les contrats portant sur des actifs de faible valeur, devront désormais être comptabilisés au bilan, par la constatation d'un actif représentant le droit d'utilisation de l'actif sous-jacent et d'une dette représentant les loyers à payer sur la durée attendue du contrat de location. Le Groupe a commencé le travail de recensement des contrats de location à travers les différents segments et régions. L'impact de l'application d'IFRS 16 est en cours d'évaluation.

## 2.2 Recours à des estimations

Pour préparer les états financiers, des estimations et des hypothèses ont été faites par la Direction du Groupe et des filiales ; elles ont pu affecter les montants présentés au titre des éléments d'actif et de passif, les passifs éventuels à la date d'établissement des états financiers et les montants présentés au titre des produits et des charges de l'exercice.

Ces estimations et appréciations sont effectuées de façon continue sur la base de l'expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances actuelles et qui constituent le fondement des appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif.

Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les éléments significatifs faisant l'objet de telles estimations et hypothèses comprennent :

- la dépréciation des actifs courants et non courants (cf. notes 4.10 à 4.12) ;

- la juste valeur des instruments financiers dérivés (cf. note 4.16) ;
- les provisions et litiges (cf. notes 4.18 et 4.28) ;
- la valorisation des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies (cf. note 4.17) ;
- l'activation des impôts différés (cf. note 4.20) ;
- les paiements fondés sur des actions (cf. note 4.22) ;
- la valorisation des *goodwills* et des actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises, ainsi que leur durée de vie estimée (cf. note 4.23).

## 2.3 Principes et méthodes de consolidation

### 2.3.1 Transactions intragroupe

Les transactions intragroupes, les soldes ainsi que les pertes et profits latents entre les sociétés du Groupe sont éliminés. Les pertes latentes sont éliminées de la même façon que les profits latents, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

### 2.3.2 Méthode de consolidation

Une filiale est une entité contrôlée par Sodexo SA, directement ou indirectement. Le contrôle existe lorsque le Groupe est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels ne sont pris en considération que dans la mesure où ils confèrent au Groupe des droits substantifs. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Les entreprises associées sont les entités pour lesquelles Sodexo SA a directement ou indirectement une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle ni exercer un contrôle conjoint. Les coentreprises sont les entités sur lesquelles Sodexo SA exerce directement ou indirectement un contrôle conjoint et dans lesquelles Sodexo a des droits sur les actifs nets de l'entité. Les entreprises associées et les coentreprises sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Le Groupe détient plusieurs participations dans des sociétés-projets créées dans le cadre de contrats de partenariat public-privé (PPP). Ces contrats PPP permettent aux gouvernements de faire appel au secteur privé pour concevoir, construire, financer et gérer des infrastructures publiques (hôpitaux, écoles, garnisons, établissements pénitentiaires) avec des critères de performance très précis. Une analyse est conduite pour chacune de ces participations afin de déterminer s'il s'agit d'entreprises associées ou de coentreprises.

Le Groupe n'intervient dans ces projets en tant qu'investisseur en capital et en dette subordonnée que dans la mesure où il est prestataire de service de la société-projet.

Le détail des principales sociétés consolidées à la clôture de l'exercice est présenté en note 6.



### 2.3.3 Conversion

Les taux de change retenus proviennent des cotations à la Bourse de Paris et sur les grandes places financières internationales.

#### 2.3.3.1 TRANSACTIONS EN DEVICES ÉTRANGÈRES

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères à la date de clôture sont convertis au cours de clôture. Les écarts de change provenant de cette conversion sont enregistrés en charges et produits financiers.

Les actifs et passifs non monétaires en devises étrangères comptabilisés au coût historique sont convertis au cours de change de la date de transaction. Les actifs et passifs non monétaires comptabilisés à la juste valeur sont convertis au cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée.

Les transactions de la période sont converties au cours de change de la date de transaction.

Les différences de change ayant trait à un élément monétaire qui fait en substance partie intégrante de l'investissement net dans une entreprise étrangère consolidée, sont inscrites en autres éléments du résultat global jusqu'à la cession ou la liquidation de cet investissement net.

#### 2.3.3.2 ÉTATS FINANCIERS LIBELLÉS EN DEVICES ÉTRANGÈRES

##### Pays à monnaie stable

Les états financiers individuels de chaque société consolidée sont présentés en fonction de l'environnement économique local (monnaie fonctionnelle) dans lequel opère chacune de ces entreprises.

Afin de présenter des états financiers consolidés, tous les actifs et passifs en devise étrangère des sociétés consolidées sont convertis dans la monnaie de présentation du Groupe Sodexo (l'euro) au cours de clôture et le compte de résultat est converti au cours moyen de la période. Les écarts de change en résultant sont inscrits en autres éléments du résultat global, dans la rubrique « Écarts de conversion ».

##### Pays hyper-inflationnistes

Pour les pays hyper-inflationnistes, l'écart entre le résultat converti au cours moyen et le résultat converti au cours de clôture est porté en charges et produits financiers.

##### Traitement des filiales implantées au Venezuela

À la fin de l'année 2009, le Venezuela est entré dans la liste des pays hyper-inflationnistes selon les critères définis par la norme IAS 29. À compter de l'exercice clos le 31 août 2010, le Groupe a donc appliqué, pour la préparation des comptes consolidés, les règles de comptabilisation spécifiques prévues par cette norme aux transactions de ses filiales opérant dans ce pays et ayant pour devise fonctionnelle la monnaie locale du pays.

À partir de l'exercice 2009-2010, le Groupe a décidé de ne plus se référer au taux de change officiel décrété par le gouvernement vénézuélien et a utilisé le taux de change correspondant à sa meilleure estimation du taux de change auquel le Groupe pourrait remonter les fonds de son activité au Venezuela. En février 2015, le gouvernement vénézuélien a annoncé la mise en place d'un nouveau système de change SIMADI (Système de change marginal), puis du DICOM en mars 2016. À partir de mi-juillet 2015, Sodexo a décidé de recourir à ces systèmes de

change et a effectivement réalisé des opérations sur le DICOM à partir de l'exercice 2015-2016. Ainsi, le Groupe considère au 31 août 2017, comme au 31 août 2016, que la meilleure estimation du taux de change auquel le Groupe pourrait remonter les fonds de son activité au Venezuela est le dernier taux de change observé sur le DICOM. Le taux de change utilisé pour l'exercice clos le 31 août 2016 est de 1 USD = 645 VEF, soit 1 euro = 718 VEF et celui utilisé pour l'exercice clos le 31 août 2017 est de 1 USD = 3 250 VEF, soit 1 euro = 3 843 VEF.

## 2.4 Regroupement d'entreprises et goodwill

La méthode de l'acquisition est utilisée pour comptabiliser l'acquisition de filiales par le Groupe. La juste valeur de la contrepartie transférée correspond à la juste valeur des actifs remis, des instruments de capitaux propres émis par l'acquéreur et des passifs repris à la date de l'échange. Les coûts directement liés à l'acquisition sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Lors de la première consolidation d'une filiale ou participation, le Groupe évalue l'ensemble des éléments identifiables acquis à leur juste valeur à cette date. Cette évaluation se réalise dans la devise de la société acquise.

Les ajustements de valeurs des actifs et passifs relatifs à des acquisitions comptabilisées sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du *goodwill* s'ils interviennent dans le délai d'affectation qui ne peut excéder un an à compter de la date d'acquisition et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat, sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreurs, y compris en ce qui concerne les impôts différés actifs qui, s'ils sont reconnus au-delà d'un an après la date de l'acquisition, génèrent un produit d'impôt. Le *goodwill* se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées et de coentreprises est inclus dans la valeur des participations dans les entreprises mises en équivalence.

Les *goodwills* ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation sont décrites ci-après en note 2.8. Les pertes de valeurs éventuelles constatées au compte de résultat sont irréversibles.

### 2.4.1 Goodwill

L'écart résiduel correspondant à l'excédent de la juste valeur de la contrepartie transférée (par exemple le montant payé), augmenté du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (évaluées soit à leur juste valeur, soit pour leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis) sur la juste valeur à la date d'acquisition des actifs acquis et des passifs repris est inscrit à l'actif de l'état consolidé de la situation financière sur la ligne *goodwills*.

L'option d'évaluer les participations ne donnant pas le contrôle à leur juste valeur ou pour leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises.

### 2.4.2 Acquisitions à conditions avantageuses

Lorsque la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris de la société acquise à la date d'acquisition excède le prix d'acquisition augmenté du montant de la participation ne donnant pas le contrôle, le *goodwill* négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition, après vérification du processus d'identification et d'évaluation des différents éléments pris en compte dans son calcul.

### 2.4.3 Transactions concernant les participations ne donnant pas le contrôle

Les variations des participations ne donnant pas le contrôle, en l'absence de prise ou de perte de contrôle, sont comptabilisées en capitaux propres. Notamment, lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée par le Groupe, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire des capitaux propres consolidés acquise est enregistré en capitaux propres – part du Groupe. La valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale (y compris le *goodwill*) reste inchangée.

### 2.4.4 Ajustements et/ou compléments de prix

Les ajustements ou compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à leur juste valeur à la date de l'acquisition même si leur réalisation n'est pas considérée comme probable. Après la date d'acquisition, les changements d'estimation de la juste valeur des ajustements de prix entraînent un ajustement du *goodwill* uniquement s'ils interviennent dans le délai d'affectation (un an maximum à compter de la date d'acquisition) et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Dans tous les autres cas, le changement est constaté en résultat sauf lorsque la contrepartie transférée constitue un instrument de capitaux propres.

### 2.4.5 Regroupement d'entreprises réalisé par étapes

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment dans l'entreprise acquise est réévaluée, au moment de la prise de contrôle de cette entreprise, à la juste valeur par le compte de résultat. Pour la détermination du *goodwill* à la date d'obtention du contrôle, la juste valeur de la contrepartie transférée (par exemple le prix payé) est augmentée de la juste valeur de la participation précédemment détenue par le Groupe.

## 2.5 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont évaluées initialement à leur coût. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, évaluables de façon fiable, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultant de droits légaux ou contractuels sont comptabilisées à leur juste valeur séparément du *goodwill*. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatées.

Les immobilisations incorporelles, sauf certaines marques dont la durée d'utilité n'est pas limitée, sont des immobilisations à durée d'utilité déterminée et sont amorties selon le mode linéaire sur les durées suivantes en fonction de leur durée d'utilité prévue :

Progiciels de gestion intégrés	3-7 ans
Logiciels	3-5 ans
Brevets et licences	2-10 ans
Relations clientèle	3-20 ans
Autres immobilisations incorporelles	3-20 ans

Les marques acquises dont la durée de vie est déterminée sont amorties, sur une durée généralement inférieure à dix ans. Certaines marques, pour lesquelles le Groupe estime que la période pendant laquelle elles pourront être utilisées n'est pas limitée, notamment sur la base de critères de pérennité et de notoriété, ne font pas l'objet d'amortissement.

Compte tenu des caractéristiques juridiques des baux commerciaux français, les droits au bail sont considérés comme ayant une durée de vie indéterminée et ne font pas l'objet d'amortissement.

Les coûts liés à l'acquisition de licences et logiciels sont inscrits à l'actif sur la base de coûts encourus pour acquérir et pour mettre en service les logiciels concernés. Ces coûts sont amortis sur la durée d'utilité estimée.

Les dépenses ultérieures relatives aux immobilisations incorporelles sont activées seulement si elles augmentent les avantages économiques futurs associés à l'actif spécifique correspondant. Les autres dépenses sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

## 2.6 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué des amortissements et du cumul des pertes de valeur, à l'exception des terrains figurant au coût diminué des pertes de valeur. Ce coût inclut les dépenses qui sont directement liées à l'acquisition du bien et le coût estimé de l'obligation de remise en état d'une partie de l'actif le cas échéant.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus comme un composant séparé, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus sauf ceux engagés pour une augmentation de la productivité ou pour la prolongation de la durée d'utilité du bien, qui sont alors immobilisés.

Les immobilisations corporelles sont amorties, selon l'approche par composant, sur leur durée d'utilité et en tenant compte de leur valeur résiduelle. L'amortissement linéaire est considéré comme l'amortissement économiquement justifié.

Les durées généralement retenues pour le Groupe sont les suivantes :

Constructions	20 à 30 ans
Installations générales et agencements	3 à 10 ans
Matériel et outillage	3 à 8 ans
Véhicules à moteur	4 ans
Bateaux et pontons flottants (selon les composants)	5 à 15 ans

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité des actifs corporels sont revues et, le cas échéant, ajustées à chaque clôture.

Les valeurs comptables des immobilisations corporelles sont soumises à des tests de dépréciation lorsqu'il existe un indice qu'un actif corporel a subi une perte de valeur.

## 2.7 Contrats de location

Les contrats de location financement qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés comme suit :

- la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location est constatée à l'actif de l'état consolidé de la situation financière au commencement du contrat de location ;
- la dette correspondante est enregistrée en dettes financières ;
- les paiements au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif.

Les actifs faisant l'objet d'un contrat de location financement sont amortis sur la plus courte de leur durée d'utilité et de la durée du contrat si le Groupe n'a pas une assurance raisonnable de devenir propriétaire de l'actif à la fin du contrat de location.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué sont classés en tant que contrats de location simple. Les paiements effectués au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges opérationnelles de façon linéaire jusqu'à échéance du contrat.

## 2.8 Dépréciation d'actifs

### 2.8.1 Dépréciation des actifs à durée d'utilité déterminée

Les actifs corporels et incorporels ayant une durée d'utilité déterminée font l'objet de tests de dépréciation dès lors qu'il existe des indices de pertes de valeur. Ces pertes de valeurs comptabilisées en compte de résultat sont réversibles.

### 2.8.2 Dépréciation des actifs à durée d'utilité indéterminée

Les *goodwill* et les autres actifs incorporels ayant une durée d'utilité indéterminée (tels que certaines marques) font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an, au cours du dernier trimestre de l'exercice. Les résultats sont ensuite confortés par la réalisation de l'analyse sur la base des données au 31 août.

#### 2.8.2.1 UNITÉS GÉNÉRATRICES DE TRÉSORERIE

Les immobilisations, qui ne génèrent pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes permettant de les tester individuellement, sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT).

Les tests de valorisation sont réalisés par UGT ou par groupe d'UGT au plus petit niveau auquel les *goodwill* sont suivis par le Groupe.

Jusqu'au 31 août 2016, les *goodwill* étaient suivis à un niveau déterminé comme étant l'un des deux principaux secteurs d'activité du Groupe avec un découpage par zone géographique en ce qui concerne l'activité Services sur Site. À compter de l'exercice 2016-2017, ce niveau est déterminé comme étant l'un des deux principaux secteurs d'activité du Groupe avec, en ce qui concerne l'activité Services sur Site, un découpage par secteurs opérationnels, tels qu'ils ressortent de la nouvelle organisation du Groupe (voir note 3) :

- pour l'activité Services sur Site : Services aux Entreprises, Énergie & Ressources, Services aux Gouvernements, Sports & Loisirs, Autres activités non segmentées, Santé, Seniors, Écoles et Universités ; et
- l'activité Services Avantages et Récompenses.

Les tests de dépréciations des *goodwill* ne sont pas réalisés à un niveau supérieur au secteur opérationnel avant regroupement pour les besoins de l'information sectorielle.

Les actifs de l'UGT ou du groupe d'UGT incluent :

- le *goodwill* qui leur est affecté dans la mesure où l'UGT ou le groupe d'UGT sont susceptibles de bénéficier du regroupement d'entreprises ;
- les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les investissements clients et le besoin en fonds de roulement net.

#### Réallocation du *goodwill* de l'activité Services sur Site par secteur opérationnel au 1<sup>er</sup> septembre 2016

Compte tenu de la modification, au 1<sup>er</sup> septembre 2016, des secteurs opérationnels du Groupe, les *goodwill* ont été réalloués aux nouvelles unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie identifiés, sur la base d'une valeur relative, similaire à celle utilisée si le Groupe se séparait d'une activité au sein d'une unité génératrice de trésorerie. Pour effectuer cette réallocation, les groupes d'UGT précédents (géographiques) ont été scindés en secteurs opérationnels, à partir de flux de trésorerie actualisés issus du plan à 5 ans pour chacun des secteurs opérationnels. Il en a été déduit une valeur relative de *goodwill* à attribuer à chaque segment. À compter

de l'exercice 2016-2017, les tests de dépréciation des *goodwills* sont réalisés au niveau auquel ils sont suivis pour la gestion interne et qui correspond aux nouveaux secteurs d'activités identifiés, avant regroupement pour les besoins de l'information sectorielle.

La modification de l'information sectorielle et la réallocation des *goodwills* n'ont pas fait apparaître de perte de valeur des *goodwills*. Elles n'ont, par ailleurs, pas eu d'impact au niveau de l'activité Services Avantages et Récompenses.

### 2.8.2.2 INDICES DE PERTES DE VALEUR

Les principaux indices de perte de valeur retenus sur les unités génératrices de trésorerie portent sur la baisse significative du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de l'unité génératrice de trésorerie ainsi que sur les évolutions du marché.

### 2.8.2.3 MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE

Une perte de valeur est comptabilisée dans le compte de résultat quand la valeur comptable de l'actif ou de son unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable.

La valeur recouvrable d'un actif est la valeur la plus élevée entre :

- sa juste valeur diminuée des coûts de la vente correspondant au montant auquel le Groupe serait en mesure de vendre l'actif (après coûts de cession) lors d'une transaction normale entre des participants de marché à la date d'évaluation ; et
- sa valeur d'utilité, correspondant à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés provenant de l'utilisation continue et de la cession *in fine* d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie.

La valeur d'utilité des UGT ou groupes d'UGT est déterminée sur la base des flux de trésorerie après impôts qui ressortent des plans d'activité et d'une valeur terminale calculée en extrapolant les données de la dernière année. Les plans d'activité sont établis généralement sur un à cinq ans. Ces plans d'activités ont été établis pour chaque secteur opérationnel résultant de la nouvelle organisation du Groupe, décrite en note 3.

La Direction du Groupe et de ses filiales a budgété le résultat opérationnel en fonction des performances passées et du développement du marché qu'elle anticipe.

Le taux de croissance retenu au-delà de la période de ces plans correspond au taux de croissance du secteur opérationnel concerné, en tenant compte des zones géographiques dans lesquelles ce secteur opérationnel est opéré.

L'actualisation des flux de trésorerie est effectuée sur la base du coût moyen pondéré du capital calculé pour le Groupe, majoré pour certaines UGT ou groupes d'UGT, d'une prime pour tenir compte des facteurs de risques plus importants impactant certains pays dans lesquels les activités sont réalisées pour le secteur opérationnel concerné.

Les taux de croissance et d'actualisation retenus pour les tests de dépréciation de la période sont décrits en note 4.10.

### 2.8.2.4 COMPTABILISATION DES PERTES DE VALEUR

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une unité génératrice de trésorerie est affectée d'abord à la réduction de la valeur comptable de tout *goodwill* affecté à l'unité génératrice de trésorerie, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'unité au prorata de la valeur comptable de chaque actif de l'unité.

### 2.8.3 Reprise de perte de valeur

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un *goodwill* ne peut pas être reprise.

Une perte de valeur, sur un actif autre qu'un *goodwill*, ne peut être reprise que s'il existe des indicateurs que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. Le montant de la reprise éventuelle est alors basé sur les nouvelles estimations de sa valeur recouvrable.

La valeur comptable d'un actif, augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

## 2.9 Investissements clients

Dans le cadre de certains contrats, le Groupe peut réaliser des contributions financières. Il peut s'agir, par exemple de participations au financement de matériels et aménagements de locaux des clients nécessaires à la réalisation de ses prestations ou autres participations financières qui sont récupérées sur la durée du contrat. La durée d'amortissement est généralement inférieure à 10 ans mais elle peut s'étendre au-delà en fonction de la durée du contrat. L'amortissement de ces actifs est comptabilisé en déduction du revenu sur la durée de la prestation.

Dans le tableau de flux de trésorerie, la variation du montant net des investissements clients est présentée dans les flux d'investissements.

### 2.10 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Ils sont valorisés selon la méthode du FIFO – premier entré premier sorti.

### 2.11 Créances clients et autres créances

Les créances clients et autres créances sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti diminué éventuellement du montant de la dépréciation enregistrée dans le compte de résultat.

Une dépréciation est comptabilisée dès lors qu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité du Groupe à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues. Le montant de la dépréciation représente la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif initial. Le montant de la perte est comptabilisé au compte de résultat.

### 2.12 Instruments financiers

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière du Groupe à la date de transaction qui correspond à la date à laquelle le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument.

Les justes valeurs des actifs financiers et instruments dérivés sont généralement déterminées sur la base des cotations de marché ou d'évaluations réalisées par les établissements financiers dépositaires.

### 2.12.1 Actifs financiers

Pour les besoins de l'évaluation et de la comptabilisation, les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories :

- **Les actifs financiers disponibles à la vente** regroupent les participations non consolidées, les valeurs mobilières de placement sur des supports à plus de trois mois et les fonds réservés. Ils sont mesurés à la juste valeur et les variations de juste valeur sur de tels actifs sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. Lorsque les actifs financiers disponibles à la vente sont vendus ou dépréciés, le cumul des ajustements de juste valeur comptabilisés en autres éléments du résultat global est porté au compte de résultat. Pour les titres cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond à la valeur boursière. Lorsqu'il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est généralement définie en fonction des critères financiers appropriés à la situation spécifique du titre. Lorsque la juste valeur de ces actifs financiers n'est pas déterminable de manière fiable, ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition ;
- **Les prêts et créances** regroupent les dépôts et cautionnements et les prêts consentis à des sociétés non consolidées. Ces actifs financiers sont enregistrés dans l'état consolidé de la situation financière à leur juste valeur puis ultérieurement comptabilisés au coût amorti, ce qui équivaut à la comptabilisation au prix d'acquisition, la mise en place de ces placements ne faisant pas l'objet de frais significatifs. Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée ;
- **Les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat** incluent les autres actifs financiers détenus à des fins de transaction et acquis en vue d'être vendus à court terme. Toute variation ultérieure de juste valeur de ces actifs est enregistrée en résultat financier.

### 2.12.2 Instruments financiers dérivés

La politique du Groupe est de financer majoritairement ou autant que possible les acquisitions dans la monnaie de la société acquise en privilégiant les taux fixes.

Les instruments financiers dérivés sont initialement reconnus à leur juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière. Les variations ultérieures de juste valeur des instruments dérivés sont enregistrées en résultat sauf pour ceux remplissant les critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

Pour les instruments de couverture de flux de trésorerie, la documentation nécessaire a été mise en place dès l'origine et mise à jour à chaque clôture. Les variations de juste valeur de ces instruments sont enregistrées en autres éléments du résultat global pour la partie efficace de la couverture et sa reconnaissance dans le compte de résultat est différée jusqu'à la réalisation du sous-jacent. La part inefficace est comptabilisée directement en résultat.

Les valeurs de marché des instruments dérivés sont généralement déterminées à partir des valorisations communiquées par les contreparties bancaires.

### 2.12.3 Engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle

Le Groupe a consolidé les engagements donnés concernant des rachats de participations ne donnant pas le contrôle par la constatation d'une dette financière en application de la norme IAS 32. Le Groupe a comptabilisé les engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle conclus dans le cadre de regroupements d'entreprises de la façon suivante :

- comptabilisation de la dette relative à ces engagements dans les autres dettes financières pour la valeur actuelle de l'engagement de rachat ;
- annulation des participations ne donnant pas le contrôle correspondantes ; et
- constatation d'un *goodwill* complémentaire pour le solde.

### 2.12.4 Emprunts bancaires et obligataires

Tous les emprunts, incluant également les lignes de crédit utilisées et les découverts bancaires, sont initialement enregistrés à la juste valeur du montant reçu, diminuée des coûts de transaction directement attribuables à celle-ci.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, les emprunts sont évalués au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif correspond au taux permettant d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier après actualisation des flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance. Ce calcul prend en compte les frais d'émission et les différences entre les produits d'émission nets des coûts de transaction et les valeurs de remboursement.

## 2.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les comptes courants bancaires, les fonds de caisse et les placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements ont une maturité inférieure à trois mois à la souscription ou sont disponibles à tout moment pour un montant connu de trésorerie avec un risque négligeable de changement de valeur.

### 2.14 Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt sont incorporés dans le coût de l'actif sous-jacent s'ils sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif immobilisé qualifié. Les coûts d'emprunt qui ne sont pas directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié sont comptabilisés en résultat en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

### 2.15 Actions propres Sodexo

Les actions Sodexo détenues par Sodexo SA et/ou par les sociétés du Groupe sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés pour leur valeur d'acquisition.

Le résultat des acquisitions/cessions éventuelles des actions autodétenues est directement imputé dans les capitaux propres consolidés et n'affecte pas le résultat de la période.



## 2.16 Provisions

Une provision est comptabilisée si le Groupe a une obligation juridique ou implicite à la clôture, s'il est probable qu'il y aura une sortie de ressources et si son montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions comprennent, notamment, des provisions destinées à faire face à des risques et litiges de nature commerciale, sociale ou fiscale (hors impôts sur les résultats) liés à l'exploitation. Les provisions sont évaluées en tenant compte des hypothèses les plus probables.

Lorsque l'effet de la valeur temps est significatif, le montant de la provision est déterminé en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus au taux, avant impôt, reflétant les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et lorsque cela est approprié, les risques spécifiques à ce passif.

Une provision pour contrat déficitaire est comptabilisée lorsque les avantages économiques attendus du contrat par le Groupe sont inférieurs aux coûts inévitables devant être engagés pour satisfaire aux obligations contractuelles.

## 2.17 Avantages au personnel

### 2.17.1 Avantages à court terme

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme tels que les congés payés, congés maladie, primes et autres avantages (autres que les indemnités de fin de contrat) dont le règlement est attendu dans les 12 mois qui suivent le service rendu par le salarié.

Ces avantages sont comptabilisés dans les dettes courantes.

### 2.17.2 Avantages postérieurs à l'emploi

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation suivies par le Groupe concernant les avantages postérieurs à l'emploi sont les suivantes :

- les coûts des régimes à cotisations définies sont enregistrés en charge sur la base des appels à cotisation ;
- la valorisation des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies est effectuée sur la base d'évaluations actuarielles.

La méthode actuarielle retenue par le Groupe pour évaluer ces engagements est la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou accords en vigueur dans chaque société.

Le calcul des engagements tient compte notamment de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux d'augmentation des salaires et du taux de rotation des salariés, et suppose la prise en compte des hypothèses macroéconomiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère (telles que le taux d'inflation ou le taux d'actualisation).

Les réévaluations du passif net au titre des prestations définies, qui comprennent les écarts actuariels, l'écart entre le rendement des actifs de régime et le produit inclus en résultat financier au titre des actifs de régime ainsi que, le cas échéant, la variation de l'effet du plafonnement de l'actif sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. Les réévaluations du passif

net au titre des prestations définies n'ont aucune incidence sur le compte de résultat.

La modification du niveau de prestation d'un régime existant ou la création d'un nouveau régime à prestations définies constituent des coûts des services passés reconnus immédiatement en résultat.

Pour les régimes à prestations définies, la comptabilisation des différents éléments relatifs aux plans est la suivante :

- l'obligation nette des actifs de couverture est comptabilisée en non courant au passif de l'état consolidé de la situation financière lorsque les engagements sont supérieurs aux actifs de couverture ;
- les montants relatifs aux plans sont comptabilisés en non courant à l'actif de l'état consolidé de la situation financière lorsque la valeur des actifs de couverture est supérieure aux engagements. Un excédent d'actif n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe. Lorsque les calculs de l'obligation nette conduisent à un actif pour le Groupe, le montant comptabilisé au titre de cet actif ne peut excéder la valeur actualisée de tout avantage disponible sous la forme de remboursement futur du régime ou de diminutions des cotisations futures du régime ;
- la charge comptabilisée au compte de résultat comprend :
  - les coûts des services rendus au cours de l'exercice ainsi que, le cas échéant, le coût des services passés et les effets des liquidations de régime qui sont comptabilisés en résultat opérationnel,
  - le coût (produit) financier sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies calculé en appliquant au passif (à l'actif) net le taux d'actualisation utilisé pour évaluer les obligations au titre des prestations définies au début de l'exercice.

Le Groupe participe à des plans multi-employeurs (notamment aux États-Unis). Les organismes gestionnaires de ces plans ne sont pas en mesure de communiquer les informations nécessaires pour les comptabiliser comme des plans à prestations définies ; ces plans sont donc comptabilisés selon les modalités prévues pour les régimes à cotisations définies (voir note 4.17.1.3).

### 2.17.3 Autres avantages à long terme au personnel

Les autres avantages à long terme au personnel sont évalués selon IAS 19. Les coûts attendus de ces avantages sont comptabilisés en passif non courant tout au long de la période d'activité du salarié dans l'entreprise. Les écarts actuariels et les coûts des services passés dus à la modification d'un régime existant ou à la création d'un nouveau régime sont reconnus immédiatement dans le compte de résultat.

## 2.18 Chèques et Cartes de Services à rembourser

Les Chèques et Cartes de Services à rembourser sont comptabilisés en passif courant et à leur juste valeur, qui correspond à la valeur faciale des titres en circulation ou retournés à Sodexo mais non encore remboursés aux affiliés.



## 2.19 Paiements fondés sur des actions

Certains salariés du Groupe reçoivent une rémunération prenant la forme de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres.

Les services reçus qui sont rémunérés par ces plans sont comptabilisés en charges, en contrepartie directe d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. La charge comptabilisée au titre de chaque période est déterminée par référence à la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués à la date d'octroi.

Le Groupe réexamine annuellement le nombre d'options potentiellement exerçables dont l'acquisition est attendue ainsi que le nombre d'actions attribuées gratuitement qui seront probablement livrées au regard des conditions d'acquisition. Le cas échéant, l'impact de la révision de ces estimations est comptabilisé au compte de résultat avec un ajustement correspondant dans les capitaux propres.

Les caractéristiques des paiements fondés sur des actions sont présentées en note 4.22.

## 2.20 Impôts différés

Les impôts différés sont comptabilisés sur les différences temporelles entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs en utilisant le taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'un impôt différé :

- la comptabilisation initiale des *goodwills* ;
- la comptabilisation initiale d'un actif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ; et
- les différences temporelles liées à des participations dans des filiales dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Les impôts relatifs aux éléments reconnus directement en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global sont comptabilisés respectivement en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global et non dans le compte de résultat.

Les impôts différés actifs résiduels sur différences temporelles et reports déficitaires (après imputation des impôts différés passifs) ne sont constatés que si leur récupération a été jugée probable.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et que ces impôts différés concernent la même entité imposable et la même autorité fiscale.

## 2.21 Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale puis au coût amorti.

## 2.22 Compte de résultat

### 2.22.1 Présentation du compte de résultat par destination

Le Groupe présente le compte de résultat par destination.

Le résultat opérationnel se compose donc des éléments suivants :

- la marge brute ;
- les charges administratives et commerciales ; et
- les autres produits et charges opérationnels.

Les autres produits et charges opérationnels comprennent notamment les amortissements et éventuelles pertes de valeur relatives aux relations clientèles et aux marques, les éventuelles pertes de valeur des *goodwills*, les résultats de cession des immobilisations corporelles, incorporelles et des filiales consolidées.

Le résultat opérationnel comprend également la quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe.

### 2.22.2 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe résulte de la vente de prestations de services liées aux activités ordinaires des filiales consolidées :

- pour les Services sur Site, il s'agit de l'ensemble des revenus prévus dans les contrats en tenant compte de notre qualité de principal (la majeure partie des cas) ou d'agent ;
- pour les Services Avantages et Récompenses, le chiffre d'affaires comprend les commissions reçues des clients, les commissions reçues des affiliés, les produits financiers provenant des placements des fonds dégagés par l'activité et les gains réalisés sur les chèques et cartes non remboursés.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie attendue/reçue, net des rabais, remises et ristournes ainsi que de la TVA et autres taxes. De plus, il est enregistré lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe et que ces produits peuvent être évalués de façon fiable. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à la recouvrabilité de la contrepartie des coûts encourus ou à encourir associés à la prestation.

Dans le cas de prestations de services de restauration et des autres Services sur Site, le chiffre d'affaires est reconnu au moment où le service est rendu.

En ce qui concerne les Services Avantages et Récompenses, les commissions reçues des clients sont comptabilisées lors de l'émission des chèques et leur envoi au client ou lorsque les cartes sont créditées ; les commissions reçues des affiliés

sont comptabilisées lors du remboursement des chèques ou l'utilisation des cartes. Les gains réalisés sur les chèques et cartes non remboursés sont enregistrés en tenant compte de leur date d'expiration et du délai de présentation des titres par les affiliés au remboursement.

### 2.22.3 Remises, rabais et ristournes

Dans le cadre de contrats d'approvisionnement en denrées et autres produits avec ses fournisseurs et distributeurs, le Groupe peut obtenir des remises, rabais ou ristournes au titre des achats réalisés dans le cadre de ces contrats. Ces remises, rabais ou ristournes sont acquis en fonction de volumes d'achats réalisés dans le cadre du contrat, ou lorsque les achats réalisés sur une certaine période excèdent certains seuils définis contractuellement, ou encore, prennent la forme de montants fixes en contrepartie de certains engagements comme des clauses d'exclusivité pour le fournisseur. Les remises, rabais ou ristournes restent acquis au Groupe sous réserve du respect du contrat client et de la législation applicable. La méthode de comptabilisation de ces remises, rabais ou ristournes est la suivante :

- ceux acquis dans le cadre des contrats de restauration ou services de facilities management sont comptabilisés en réduction du coût des ventes ;
- ceux liés à des achats faits dans le cadre de services de gestion des approvisionnements sont comptabilisés en revenus.

Ils sont généralement reconnus pendant la période pendant laquelle les achats sont effectués, sur la base des volumes achetés pendant la période et du taux de remise contractuel. Ceux qui dépendent de l'atteinte de certains seuils sont comptabilisés à l'issue de la période de mesure prévue au contrat lorsque les volumes sont atteints. Les montants fixes sont comptabilisés linéairement sur la période de l'engagement correspondant.

### 2.22.4 Impôts sur les résultats

Suite à l'instauration de la contribution économique territoriale (CET) applicable aux filiales françaises dans le cadre de la loi de finance pour 2010, le Groupe a opté pour la comptabilisation en impôts sur les résultats de la part de la CET relevant de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

Les crédits d'impôt qui n'interviennent pas dans la détermination du résultat fiscal et qui sont toujours remboursés par l'État, lorsqu'ils n'ont pas été imputés sur l'impôt sur les sociétés,

ou compris le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) introduit en France par la 3<sup>e</sup> loi de finances rectificative pour 2012, sont comptabilisés en tant que subventions, en déduction des charges auxquelles ils se rapportent.

### 2.22.5 Programme d'adaptation et de simplification

Au début de l'exercice 2015-2016, le Groupe s'est engagé dans un programme d'adaptation et de simplification, sur une période de 18 mois, consistant en une adaptation renforcée des coûts opérationnels sur site, une simplification de l'organisation et une plus grande mutualisation à l'échelle internationale. Les charges liées à ce programme sont présentées dans les différentes rubriques de charges opérationnelles du compte de résultat, selon les fonctions concernées et dans une colonne « éléments non alloués » dans l'information sectorielle. Il s'agit principalement de coûts de réorganisation.

## 2.23 Modalités de calcul du résultat par action

Le résultat par action est déterminé en divisant le bénéfice net par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, net d'actions autodétenues.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le dénominateur est majoré du nombre d'actions qui pourraient potentiellement être créées et le numérateur est ajusté de tout dividende, intérêts comptabilisés au cours de la période et de tout autre changement dans les produits ou charges qui résulteraient de la conversion des actions ordinaires potentielles dilutives.

Les instruments de dilution sont pris en compte si et seulement si leur effet de dilution diminue le bénéfice par action ou augmente la perte par action.

Une réconciliation entre la moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires sur la période et la moyenne pondérée du nombre d'actions sur la période ajustée des effets des actions ayant un effet potentiellement dilutif est présentée en note 4.4.

## 2.24 Tableau de flux de trésorerie

La trésorerie du Groupe, dont la variation est analysée dans le tableau de flux de trésorerie, est définie comme étant le solde net de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque remboursables à vue et faisant partie intégrante de la gestion de trésorerie.

### 3. SECTEURS OPÉRATIONNELS

L'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion interne telles qu'elles sont suivies par le Comité Exécutif du Groupe, principal décideur opérationnel : Services sur Site, d'une part, et Services Avantages et Récompenses, d'autre part.

Pour l'activité Services sur Site, à compter de l'exercice 2016-2017, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel sont suivis par segments mondiaux de clientèle et non plus par zones géographiques, afin de s'aligner sur la nouvelle organisation mise progressivement en place depuis septembre 2015. En effet, le Groupe s'est progressivement adapté en structurant son activité Services sur Site par segments mondiaux de clientèle, dans l'optique de mieux accompagner et servir ses clients, qu'ils soient locaux ou internationaux, et en mettant en place des fonctions mondiales destinées à optimiser et à standardiser les processus liés à ses offres de services et à ses activités fonctionnelles. Ces segments mondiaux de clientèle répondent à la définition de secteurs opérationnels selon IFRS 8.

Les secteurs opérationnels et regroupements de secteurs opérationnels présentés sont désormais les suivants :

- pour l'activité Services sur Site :
  - Entreprises et Administrations, qui regroupe Services aux Entreprises, Énergie & Ressources, Services aux Gouvernements, Sports & Loisirs ainsi que les Autres activités non segmentées,
  - Santé regroupé avec Seniors, et
  - Éducation, regroupant Écoles et Universités ; et
- l'activité Services Avantages et Récompenses.

Les secteurs opérationnels ayant fait l'objet de regroupements, au sein de chacune de ces activités, réalisent des opérations similaires, tant par la nature des services rendus que par les processus et méthodes employés pour fournir ces services, et présentent des caractéristiques économiques communes, notamment des taux de marge assez proches.

Les actifs et passifs sectoriels ne sont pas présentés, ces éléments ne faisant pas partie de la mesure de la performance de chaque secteur par le principal décideur opérationnel.

Aucun client du Groupe ni aucun contrat ne contribuent à plus de 2 % du chiffre d'affaires consolidé.

## 3.1 Par secteur d'activité

EXERCICE 2016-2017 (en millions d'euros)	SERVICES SUR SITE	ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS	SANTÉ & SENIORS	ÉDUCATION	SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES	ÉLIMINATIONS ET FRAIS DE DIRECTION GÉNÉRALE	TOTAL GROUPE HORS COÛTS EXCEPTIONNELS	ÉLÉMENTS NON ALLOUÉS <sup>(2)</sup>	TOTAL GROUPE
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	19 797	10 551	5 007	4 239	901		20 698		20 698
Ventes interactivités (Groupe)					4	(4)			
<b>TOTAL</b>	<b>19 797</b>	<b>10 551</b>	<b>5 007</b>	<b>4 239</b>	<b>905</b>	<b>(4)</b>	<b>20 698</b>		<b>20 698</b>
Résultat opérationnel <sup>(1)</sup>	1 122	509	332	281	307	(103)	1 326	(137)	1 189

(1) Y compris la quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe.

(2) Correspondant aux coûts liés au programme d'adaptation et de simplification (voir note 2.22.5).

EXERCICE 2015-2016 (en millions d'euros)	SERVICES SUR SITE	ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS	SANTÉ & SENIORS	ÉDUCATION	SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES	ÉLIMINATIONS ET FRAIS DE DIRECTION GÉNÉRALE	TOTAL GROUPE HORS COÛTS EXCEPTIONNELS	ÉLÉMENTS NON ALLOUÉS <sup>(2)</sup>	TOTAL GROUPE
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	19 470	10 433	4 868	4 169	775		20 245		20 245
Ventes interactivités (Groupe)					5	(5)			
<b>TOTAL</b>	<b>19 470</b>	<b>10 433</b>	<b>4 868</b>	<b>4 169</b>	<b>780</b>	<b>(5)</b>	<b>20 245</b>		<b>20 245</b>
Résultat opérationnel <sup>(1)</sup>	1 062	492	310	260	262	(121)	1 203	(108)	1 095

(1) Y compris la quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe.

(2) Correspondant aux coûts liés au programme d'adaptation et de simplification (voir note 2.22.5).

### 3.2 Par pays significatif

L'activité du Groupe est dispersée sur 80 pays dont deux ayant un chiffre d'affaires représentant plus de 10 % du chiffre d'affaires consolidé : la France (son pays de domiciliation) et les États-Unis. Le chiffre d'affaires et les actifs non courants de ces pays sont les suivants :

<b>AU 31 AOÛT 2017</b> (en millions d'euros)	<b>FRANCE</b>	<b>ÉTATS-UNIS</b>	<b>AUTRES</b>	<b>TOTAL</b>
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	2 680	8 675	9 343	20 698
Actifs non courants <sup>(1)</sup>	1 081	3 244	2 631	6 956

(1) Immobilisations corporelles, goodwill, autres immobilisations incorporelles, investissements clients.

<b>AU 31 AOÛT 2016</b> (en millions d'euros)	<b>FRANCE</b>	<b>ÉTATS-UNIS</b>	<b>AUTRES</b>	<b>TOTAL</b>
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	2 712	8 266	9 267	20 245
Actifs non courants <sup>(1)</sup>	1 102	3 343	2 516	6 961

(1) Immobilisations corporelles, goodwill, autres immobilisations incorporelles, investissements clients.

### 3.3 Par service

Le chiffre d'affaires par service se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
Services de restauration	13 632	13 609
Services de facilities management	6 165	5 861
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES SERVICES SUR SITE</b>	<b>19 797</b>	<b>19 470</b>
Services Avantages et Récompenses	905	780
Éliminations	(4)	(5)
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ</b>	<b>20 698</b>	<b>20 245</b>

151

## 4. NOTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS AU 31 AOÛT 2017

### 4.1 Charges opérationnelles par nature

(en millions d'euros)	2016-2017 <sup>(1)</sup>	2015-2016 <sup>(2)</sup>
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(280)	(305)
Charges de personnel		
• Salaires	(7 702)	(7 521)
• Autres charges de personnel <sup>(1)</sup>	(2 318)	(2 260)
Achats consommables et variations de stocks	(5 751)	(5 796)
Autres natures de charges <sup>(2)</sup>	(3 463)	(3 274)
<b>TOTAL</b>	<b>(19 514)</b>	<b>(19 156)</b>

(1) Inclut principalement les charges sociales mais également les charges relatives aux plans à prestations définies (note 4.17), aux régimes de retraites à contribution définie (note 4.17) et aux actions attribuées gratuitement (note 4.22).

(2) Les autres charges comprennent principalement les charges de location simple (317 millions d'euros pour l'exercice 2016-2017, 315 millions d'euros pour l'exercice 2015-2016), les honoraires, les autres achats consommés, les frais de sous-traitance et frais de déplacements.

(3) Dont 137 millions d'euros de coûts enregistrés au cours de l'exercice 2016-2017 dans le cadre du programme d'Adaptation et de Simplification (108 millions d'euros au cours de l'exercice 2015-2016).

### 4.2 Charges et produits financiers

(en millions d'euros)	2016-2017	2015-2016
Coût de l'endettement brut <sup>(1)</sup>	(94)	(104)
Produits générés par la trésorerie ou équivalents	15	17
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT NET</b>	<b>(79)</b>	<b>(87)</b>
Produits générés par les prêts et créances au coût amorti	3	3
Autres produits financiers	5	12
Autres charges financières <sup>(2)</sup>	(29)	(26)
Écarts de change nets : gains (+) pertes (-)	(2)	(6)
Coût financier net sur le passif net au titre des régimes à prestations définies	(7)	(5)
Ajustement monétaire lié au traitement de l'hyper inflation	(4)	(4)
Variation de juste valeur des instruments dérivés non qualifiés de couverture		1
Autres <sup>(3)</sup>	8	1
<b>CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS, NET</b>	<b>(105)</b>	<b>(111)</b>
<b>Dont produits financiers</b>	<b>31</b>	<b>34</b>
<b>Dont charges financières</b>	<b>(136)</b>	<b>(145)</b>

(1) Le coût de l'endettement brut correspond à la charge d'intérêts relative aux passifs financiers évalués au coût amorti ainsi que les intérêts relatifs aux instruments financiers de couverture.

(2) Y compris, pour l'exercice 2016-2017, un montant de 11 millions d'euros en raison du remboursement par anticipation d'emprunts souscrits auprès d'investisseurs américains à hauteur de 108 millions de dollars US. Pour l'exercice 2015-2016, un montant de 21 millions d'euros a été enregistré en raison du remboursement par anticipation de 208 millions de dollars US. (voir note 4.15 « Emprunts et dettes financières »)

(3) Y compris, pour l'exercice 2016-2017, un produit de cession de participations minoritaires dans des PFI au Royaume-Uni.



## 4.3 Impôt sur les résultats

### 4.3.1 Rapprochement entre la charge d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique

(en millions d'euros)	2016-2017	2015-2016
Résultat avant impôt	1 088	991
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	(9)	(13)
<b>Résultat comptable avant impôt</b>	<b>1 079</b>	<b>978</b>
Taux d'impôt de Sodexo SA <sup>(1)</sup>	34,43 %	38,0 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>(371)</b>	<b>(371)</b>
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que celui de l'entreprise consolidante	32	61
Contribution additionnelle sur les dividendes versés	(11)	(10)
Charges ou produits définitivement non déductibles ou non imposables	45	(8)
Autres impositions (-) et remboursements d'impôts (+)	3	10
Reports déficitaires utilisés ou activés au cours de l'exercice n'ayant pas donné lieu au cours des exercices précédents à la comptabilisation d'un impôt différé actif	12	5
Reports déficitaires générés au cours de l'exercice ou des exercices précédents n'ayant pas donné lieu à la comptabilisation d'un impôt différé actif	(39)	(9)
<b>Charge d'impôt réelle</b>	<b>(329)</b>	<b>(322)</b>
Retenues à la source	(14)	(8)
<b>TOTAL IMPÔT SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>(343)</b>	<b>(330)</b>

(1) Le taux d'impôt tient compte de la contribution exceptionnelle, instaurée en décembre 2011, pour les exercices clos entre le 31 août 2012 et le 31 août 2016, pour les entreprises dont le chiffre d'affaires (ou celui du groupe d'intégration fiscale auquel elle appartient) est supérieur à 250 millions d'euros.

153

### 4.3.2 Ventilation de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2016-2017	2015-2016
Charge d'impôt exigible	(327)	(351)
Ajustement sur impôt exigible au titre des exercices antérieurs	2	(1)
Provisions pour risques fiscaux	4	(1)
Utilisation de crédits d'impôts, déficits fiscaux, différences temporelles reportables	47	18
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES</b>	<b>(274)</b>	<b>(335)</b>
Impôts différés liés à la naissance ou au renversement de différences temporelles	(48)	(1)
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	3	(1)
Utilisation de crédits d'impôts, déficits fiscaux et pertes reportables	(10)	15
<b>SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>(55)</b>	<b>13</b>
<b>CHARGE D'IMPÔT RÉELLE</b>	<b>(329)</b>	<b>(322)</b>

Le taux effectif d'impôt, calculé sur la base du résultat avant impôt et hors quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence passe de 33,7 % pour l'exercice 2015-2016 à 31,7 % pour l'exercice 2016-2017.

## 4.4 Résultat par action

Le tableau ci-dessous détaille le calcul du résultat par action de base et dilué :

	2016-2017	2015-2016
Résultat net part du Groupe	723	637
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social – de base	148 998 961	151 277 059
<b>Résultat net part du Groupe par action – de base <sup>(1)</sup></b>	<b>4,85</b>	<b>4,21</b>
Impact moyen de la dilution liée aux plans de stock-options et d'attribution gratuite d'actions	2 060 749	2 048 951
Nombre moyen pondéré d'actions de la période – dilué	151 059 710	153 326 010
<b>Résultat net part du Groupe dilué par action <sup>(1)</sup></b>	<b>4,79</b>	<b>4,15</b>

(1) Le résultat net par action de base et le résultat net dilué par action ne tiennent pas compte de l'effet de la majoration de dividende dont bénéficient certaines actions détenues sous la forme nominative et répondant aux critères décrits en note 4.14, soit 7 317 098 actions, sur la base du nombre d'actions inscrites au nominatif au 31 août 2017 (7 377 472 actions au 31 août 2016).

Tous les plans de stock-options et d'attribution gratuite d'actions ont un effet dilutif sur l'exercice 2015-2016 et sur l'exercice 2016-2017.

## 4.5 Immobilisations corporelles

### 4.5.1 Détail des immobilisations corporelles

Ces tableaux intègrent les immobilisations corporelles financées par des contrats de location financement.

(en millions d'euros)	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	MATÉRIELS ET INSTALLATIONS	IMMOBILISATIONS EN COURS ET AUTRES	TOTAL
<b>Valeurs nettes au 31 août 2015</b>	<b>72</b>	<b>465</b>	<b>57</b>	<b>594</b>
Augmentations de l'exercice	2	177	47	226
Diminutions de l'exercice	(2)	(19)	(2)	(23)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	(1)			(1)
Dotations aux amortissements	(1)	(171)	(17)	(189)
Écarts de conversion	(1)	(2)	(1)	(4)
Autres variations	2	21	(22)	1
<b>Valeurs nettes au 31 août 2016</b>	<b>71</b>	<b>471</b>	<b>62</b>	<b>604</b>
Augmentations de l'exercice	1	170	52	223
Diminutions de l'exercice		(16)	(2)	(18)
Entrées de périmètre		5		5
Sorties de périmètre	(1)	(4)		(5)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat		(2)		(2)
Dotations aux amortissements	(9)	(169)	(17)	(195)
Écarts de conversion	(1)	(12)	(2)	(15)
Autres variations	(4)	17	(20)	(7)
<b>Valeurs nettes au 31 août 2017</b>	<b>57</b>	<b>460</b>	<b>73</b>	<b>590</b>

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Valeurs brutes	1 856	1 865
Amortissements et dépréciations cumulés	(1 266)	(1 261)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>590</b>	<b>604</b>

Aucun actif corporel n'est donné en nantissement de passifs.

Les amortissements et pertes de valeurs sont comptabilisés en coûts des ventes ou en charges administratives et commerciales.

#### 4.5.2 Détail des immobilisations corporelles en location financement

Ces contrats portent essentiellement sur des locations de cuisines et de leurs équipements ainsi que de matériel de bureau.

VALEURS NETTES (en millions d'euros)	CONSTRUCTIONS	MATÉRIELS ET INSTALLATIONS	IMMOBILISATIONS EN COURS ET AUTRES	TOTAL
31 août 2015	6	14		20
31 août 2016	5	9		14
31 août 2017	4	9		13

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Valeurs brutes	38	40
Amortissements et dépréciations cumulés	(25)	(26)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>13</b>	<b>14</b>

L'échéancier des paiements sur les contrats de location financement figure en note 4.15.5.

## 4.6 Goodwills

La variation des *goodwills* au cours de l'exercice se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2016	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS DE L'EXERCICE	ÉCARTS DE CONVERSION	AU 31 AOÛT 2017
Services aux Entreprises	1 060	1	(1)	(39)	1 022
Services aux Gouvernements	377			(20)	357
Sports & Loisirs	65	2		(2)	64
Énergie & Ressources	293	21		(12)	302
Autres activités non segmentées	243	68	(1)	(7)	303
<b>Entreprises et Administrations</b>	<b>2 038</b>	<b>92</b>	<b>(2)</b>	<b>(80)</b>	<b>2 048</b>
Santé	1 047			(55)	992
Seniors	411	23		(18)	416
<b>Santé &amp; Seniors</b>	<b>1 458</b>	<b>23</b>		<b>(73)</b>	<b>1 408</b>
Écoles	354		(1)	(14)	339
Universités	895			(53)	842
<b>Éducation</b>	<b>1 249</b>		<b>(1)</b>	<b>(67)</b>	<b>1 181</b>
<b>Services sur Site</b>	<b>4 745</b>	<b>115</b>	<b>(3)</b>	<b>(220)</b>	<b>4 637</b>
<b>Services Avantages et Récompenses</b>	<b>583</b>	<b>109</b>	<b>(2)</b>	<b>(19)</b>	<b>671</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>5 328</b>	<b>224</b>	<b>(5)</b>	<b>(239)</b>	<b>5 308</b>

Au cours de l'exercice 2016-2017, de nouveaux *goodwills* ont été constatés, suite notamment aux acquisitions d'Inspirus LLC (États-Unis), Xpenditure (Belgique) et iAlbatros (Pologne) pour l'activité Services Avantages et Récompenses ainsi que, pour l'activité Services sur Site, PSL Ltd (Royaume-Uni), Prestige Nursing Ltd (Royaume-Uni) et à la prise de contrôle de Doyon (Alaska). Les diminutions de l'exercice sont liées aux sorties de périmètre, notamment avec la cession de Vivabox USA et la perte de contrôle de filiales en Angola, Gabon et Arabie Saoudite.

## 4.7 Autres immobilisations incorporelles

Les tableaux ci-dessous détaillent l'évolution des autres immobilisations incorporelles au cours des exercices 2015-2016 et 2016-2017.

(en millions d'euros)	LICENCES ET LOGICIELS	RELATIONS CLIENTÈLE, MARQUES ET AUTRES INCORPORELS	TOTAL
<b>Valeurs nettes au 31 août 2015</b>	<b>143</b>	<b>362 <sup>(1)</sup></b>	<b>505</b>
Augmentations de l'exercice	68	10	78
Diminutions de l'exercice	(2)		(2)
Entrées de périmètre		7	7
Dotations aux amortissements	(41)	(77) <sup>(2)</sup>	(118)
Écarts de conversion	(2)		(2)
Autres variations	(5)	4	(1)
<b>Valeurs nettes au 31 août 2016</b>	<b>161</b>	<b>306 <sup>(1)</sup></b>	<b>467</b>
Augmentations de l'exercice	57	21	78
Diminutions de l'exercice	(2)	(3)	(5)
Entrées de périmètre	10	55	65
Dotations aux amortissements	(48)	(38)	(86)
Pertes de valeurs comptabilisées en résultat		3	3
Écarts de conversion	(5)	(11)	(16)
Autres variations	2	3	5
<b>Valeurs nettes au 31 août 2017</b>	<b>175</b>	<b>336 <sup>(1)</sup></b>	<b>511</b>

157

(1) Y compris des marques et des droits au bail dont la durée de vie est considérée comme indéterminée pour 50 millions d'euros au 31 août 2017 (50 millions d'euros au 31 août 2016).

(2) Y compris l'amortissement des droits liés à la Coupe du Monde de Rugby.

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Valeurs brutes	1 154	1 064
Amortissements et dépréciations cumulés	(643)	(597)
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>511</b>	<b>467</b>

Les amortissements et pertes de valeurs sont comptabilisés en coût des ventes ou en charges commerciales et administratives à l'exception des amortissements et pertes de valeur portant sur les relations clientèle et les marques qui sont enregistrés en autres charges opérationnelles.

## 4.8 Investissements clients

(en millions d'euros)	2016-2017	2015-2016
Investissements au 1 <sup>er</sup> septembre	562	485
Augmentations de l'exercice	111	165
Diminutions de l'exercice	(95)	(89)
Écarts de conversion	(31)	1
<b>INVESTISSEMENTS AU 31 AOÛT</b>	<b>547</b>	<b>562</b>

## 4.9 Participations dans les entreprises mises en équivalence

Lorsque Sodexo a une obligation légale ou implicite de payer pour le compte de l'entreprise mise en équivalence, les quotes-parts de capitaux propres négatifs dans les entreprises mises en équivalence font l'objet d'une provision enregistrée au passif de

l'état consolidé de la situation financière (cf. note 4.18). Au cours des exercices 2015-2016 et 2016-2017, les participations dans les entreprises mises en équivalence ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	2016-2017			2015-2016		
	CO-ENTREPRISES	ENTREPRISES ASSOCIÉES	TOTAL	CO-ENTREPRISES	ENTREPRISES ASSOCIÉES	TOTAL
Au 1 <sup>er</sup> septembre	81	7	88	55	6	61
Valeurs positives	88	7	95	65	6	71
Valeurs négatives	(7)		(7)	(10)		(10)
Résultat de l'exercice	9		9	10	3	13
Éléments du résultat global <sup>(1)</sup>	(2)	(1)	(3)	4		4
Distribution de l'exercice	(10)	(1)	(11)	(10)	(1)	(11)
Variations de périmètre	(3)	5	2	22		22
Écarts de conversion	(3)		(3)			
Autres mouvements					(1)	(1)
<b>AU 31 AOÛT</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>82</b>	<b>81</b>	<b>7</b>	<b>88</b>
Valeurs positives	79	10	89	88	7	95
Valeurs négatives	(7)		(7)	(7)		(7)

(1) Correspondant à la variation de juste valeur des instruments dérivés de couverture, nette d'impôt (note 4.16).

158

## 4.10 Dépréciation d'actifs

Les dépréciations cumulées portant sur les actifs corporels et incorporels, y compris les *goodwills*, s'élèvent à 15 millions d'euros au 31 août 2017 (16 millions d'euros au 31 août 2016), compte tenu d'une reprise nette sur l'exercice de 1 million d'euros (1 million d'euros de dotation nette sur l'exercice précédent).

Les tests de dépréciation de valeur des actifs à durée d'utilité indéterminée ont été réalisés au 31 août 2017 suivant les principes définis en note 2.8.2 de la présente annexe.

Les principales hypothèses qui ont été retenues sont les suivantes (les éventuelles pertes de valeur sont enregistrées en autres charges opérationnelles) :

	2017	
	TAUX D'ACTUALISATION <sup>(1)</sup>	TAUX DE CROISSANCE À LONG TERME <sup>(2)</sup>
Services aux Entreprises	8,0 %	2,3 %
Énergie & Ressources	8,3 %	2,9 %
Services aux Gouvernements	7,6 %	2,1 %
Sports & Loisirs	7,6 %	1,9 %
Santé	7,5 %	2,1 %
Seniors	7,5 %	1,9 %
École	7,5 %	1,9 %
Universités	7,3 %	2,0 %
Autres activités non segmentées	7,9 %	2,1 %
Services Avantages et Récompenses	9,1 %	3,7 %

(1) Le taux d'actualisation défini par le Groupe a été majoré pour certains secteurs opérationnels afin de tenir compte des facteurs de risques plus importants impactant certains pays dans lesquels ce secteur est opéré.

(2) Le taux de croissance à long terme est utilisé pour calculer la valeur terminale à partir des chiffres des plans du management.



## ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Le Groupe a procédé aux analyses de sensibilité des résultats des tests de dépréciation des *goodwills* en fonction de différentes hypothèses de taux de croissance à long terme et de taux d'actualisation.

- L'analyse de sensibilité à une variation du taux d'actualisation ou à une variation du taux de croissance à long terme n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable d'une UGT ou groupe d'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable. En effet, les résultats des tests de dépréciation montrent que même une augmentation de 200 points de base du taux d'actualisation ou une diminution de 200 points de base du taux de croissance à long terme ne conduirait pas à une dépréciation des actifs testés pour chaque UGT ou groupe d'UGT testés.
- Le Groupe a également procédé à des analyses de sensibilité sur les hypothèses opérationnelles afin d'identifier si une diminution de 5 % des *cash flows* nets prévisionnels sur

l'horizon des plans d'activité du management ainsi que sur le flux terminal conduirait à la comptabilisation d'une dépréciation dans les comptes consolidés du Groupe au 31 août 2017. Ces analyses n'ont pas fait apparaître de risque de dépréciation pour aucune des UGT ou groupe d'UGT.

Par ailleurs, le Groupe est particulièrement attentif aux évolutions économiques dans le segment Sport & Loisirs, qui représente environ 3 % du chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice 2016-2017. En effet, certains actifs sont sensibles à l'affluence touristique, qui peut elle-même être fortement influencée par des événements hors du contrôle du Groupe, notamment en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Il en a été tenu compte dans les plans d'activité établis par le management et les tests de dépréciation n'ont pas fait apparaître de perte de valeur. Cependant, les résultats réels pourraient différer des estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

## 4.11 Actifs financiers

### 4.11.1 Actifs financiers courants et non courants

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017		AU 31 AOÛT 2016	
	COURANTS	NON COURANTS	COURANTS	NON COURANTS
<b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>				
<b>Titres de participation</b>				
Valeurs brutes		94		51
Dépréciations		(6)		(6)
<b>Valeurs nettes</b>		<b>88</b>		<b>45</b>
<b>Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses</b>				
Valeurs brutes	909		799	
Dépréciations				
<b>Valeurs nettes</b>	<b>909</b>		<b>799</b>	
<b>Prêts et créances</b>				
<b>Créances rattachées à des participations</b>				
Valeurs brutes		18		27
Dépréciations				(1)
<b>Valeurs nettes</b>		<b>18</b>		<b>26</b>
<b>Prêts et dépôts</b>				
Valeurs brutes	34	76	46	63
Dépréciations	(2)	(19)	(2)	(9)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>32</b>	<b>57</b>	<b>44</b>	<b>54</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>				
Valeurs brutes	943	188	845	141
Dépréciations	(2)	(25)	(2)	(16)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>941</b>	<b>163</b>	<b>843</b>	<b>125</b>

159

**PRINCIPAUX TITRES DE PARTICIPATION**

Le Groupe détient 19,61 % des actions de Bellon SA, société mère de Sodexo SA, pour un montant de 32,4 millions d'euros. Cet actif financier disponible à la vente représente une participation dans une société qui n'a pas de cotation sur un marché actif et dont la valeur ne peut être déterminée de manière fiable. Il convient par ailleurs de noter que ces titres ne sont pas représentatifs d'une créance liquide. En conséquence, cette participation reste évaluée à son coût d'acquisition et les éventuelles baisses de valeur des titres Bellon SA seraient, le cas échéant, traitées par dépréciation.

**FONDS RÉSERVÉS ET ACTIFS FINANCIERS DE L'ACTIVITÉ SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES**

Les fonds réservés, inclus pour 511 millions d'euros dans les fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses, correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (271 millions d'euros), en Inde (78 millions d'euros), en Roumanie (51 millions d'euros) et en Chine (44 millions d'euros). Ces fonds réservés restent la propriété du Groupe Sodexo mais ils font l'objet de restriction quant à leur utilisation, ils ne peuvent être utilisés pour autre chose que le remboursement des affiliés et ne sont pas fongibles avec la trésorerie du Groupe. Ils sont investis dans des instruments financiers donnant lieu à rémunération.

La répartition des fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses par devise est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Euros	386	409
Dollar US	6	4
Real brésilien	275	153
Livre sterling		13
Autres monnaies	242	220
<b>TOTAL</b>	<b>909</b>	<b>799</b>

**4.11.2 Variation des actifs financiers courants et non courants**

160

(en valeurs nettes et en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2016	AUG./DIM. DE L'EXERCICE	DÉPRÉCIATIONS	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	VARIATION DE JUSTE VALEUR	ÉCARTS DE CONVERSION ET AUTRES	AU 31 AOÛT 2017
Actifs financiers disponibles à la vente	844	177				(24)	997
Prêts et créances	124	(12)	(1)	1		(5)	107
<b>TOTAL</b>	<b>968</b>	<b>165</b>	<b>(1)</b>	<b>1</b>		<b>(29)</b>	<b>1 104</b>

(en valeurs nettes et en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2015	AUG./DIM. DE L'EXERCICE	DÉPRÉCIATIONS	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	VARIATION DE JUSTE VALEUR	ÉCARTS DE CONVERSION ET AUTRES	AU 31 AOÛT 2016
Actifs financiers disponibles à la vente	783	50			1	10	844
Prêts et créances	102	26				(4)	124
<b>TOTAL</b>	<b>885</b>	<b>76</b>			<b>1</b>	<b>6</b>	<b>968</b>

## 4.12 Créances d'impôts, créances clients et autres créances

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017			AU 31 AOÛT 2016		
	VALEURS BRUTES	DÉPRÉCIATIONS	VALEURS NETTES	VALEURS BRUTES	DÉPRÉCIATIONS	VALEURS NETTES
<b>Autres actifs non courants</b>	<b>17</b>		<b>17</b>	<b>25</b>		<b>25</b>
<b>Créances d'impôts <sup>(1)</sup></b>	<b>185</b>		<b>185</b>	<b>184</b>		<b>184</b>
Avances et acomptes versés sur commandes	7		7	9		9
Clients et comptes rattachés	3 596	(110)	3 486	3 583	(113)	3 470
Autres créances d'exploitation	362	(6)	356	365	(5)	360
Charges constatées d'avance	182		182	151		151
Créances diverses hors exploitation	19		19			
<b>CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES <sup>(1)</sup></b>	<b>4 166</b>	<b>(116)</b>	<b>4 050</b>	<b>4 108</b>	<b>(118)</b>	<b>3 990</b>

(1) Après déduction de créances cédées, dont notamment des créances de crédit d'impôts compétitivité emploi (CICE) pour un montant total de 71 millions d'euros qui ont été décomptabilisées dans la mesure où cette opération de cession transfère au cessionnaire la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances.

La répartition des créances clients et comptes rattachés au 31 août 2017 et au 31 août 2016 par maturité s'établit de la façon suivante :

RÉPARTITION DES CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES AU 31 AOÛT :	AU 31 AOÛT 2017		AU 31 AOÛT 2016	
	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION
Terme échu depuis moins de 3 mois	422	(9)	520	(11)
Terme échu depuis plus de 3 mois et moins de 6 mois	56	(5)	55	(5)
Terme échu depuis plus de 6 mois et moins de 12 mois	116	(14)	120	(18)
Terme échu depuis plus de 12 mois	92	(69)	84	(73)
<b>TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES AU 31 AOÛT</b>	<b>686</b>	<b>(97)</b>	<b>779</b>	<b>(107)</b>
<b>TOTAL DES CRÉANCES NON ÉCHUES AU 31 AOÛT</b>	<b>2 910</b>	<b>(13)</b>	<b>2 804</b>	<b>(6)</b>
<b>TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS AU 31 AOÛT</b>	<b>3 596</b>	<b>(110)</b>	<b>3 583</b>	<b>(113)</b>

Au cours des périodes présentées le Groupe n'a enregistré aucune évolution significative des impacts liés aux défaillances financières de ses clients. Par ailleurs et compte tenu de la dispersion géographique et sectorielle du Groupe, il n'existe aucune concentration significative de risques portant sur les créances individuelles échues et non dépréciées.

## 4.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Valeurs mobilières de placement	420	353
Disponibilités <sup>(1)</sup>	1 598	1 022
<b>Total trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>2 018</b>	<b>1 375</b>
Découverts bancaires	(38)	(28)
<b>TOTAL</b>	<b>1 980</b>	<b>1 347</b>

(1) Y compris 25 millions d'euros affectés à la mise en œuvre du contrat de liquidité signé avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par l'Autorité des Marchés Financiers, visant à favoriser la liquidité des titres et la régularité de leurs cotations.

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Bons de caisse	244	152
Dépôts à terme	139	173
SICAV et autres	37	28
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>420</b>	<b>353</b>

La répartition de la trésorerie et équivalents de trésorerie par devise est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Euros	81	116
Dollar US	642	156
Real brésilien	301	236
Livre sterling	385	323
Autres monnaies	571	516
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nette de découverts bancaires</b>	<b>1 980</b>	<b>1 347</b>

Environ 72 % de la trésorerie et équivalents de trésorerie du Groupe et des fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses sont placés auprès d'établissements financiers ayant un *rating* A-1 ou A-2.

Aucun montant significatif de trésorerie ou équivalent de trésorerie ne fait l'objet de restriction à la clôture.

#### 4.14 Variation des capitaux propres

Dans le cadre du programme de rachat d'actions décidé par le Conseil d'Administration, Sodexo a acheté, au cours de l'exercice 2016-2017, 2 910 690 titres pour un montant de 300 millions d'euros, représentant 1,9 % du capital au 31 août 2016. Le 14 juin 2017, Sodexo SA a procédé à une réduction de capital par annulation de ces titres. Le nombre d'actions constituant le capital de Sodexo SA est ainsi de 150 830 449 au 31 août 2017 (153 741 139 au 31 août 2016). La valeur nominale des titres Sodexo SA est de 4 euros par action.

Au 31 août 2017, le Groupe détient 2 205 010 titres Sodexo (contre 3 074 444 au 31 août 2016) pour un montant de 177 millions d'euros (217 millions d'euros au 31 août 2016) destinés à couvrir différents plans d'options d'achat d'actions et plans d'attribution gratuite d'actions en faveur des salariés du Groupe. Ces actions autodétenues sont enregistrées en moins des capitaux propres pour leur coût d'acquisition.

Les statuts de la Société confèrent un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative depuis plus de quatre ans.

Par ailleurs, depuis l'exercice clos le 31 août 2013, toutes les actions détenues sous la forme nominative depuis quatre ans au moins et qui sont conservées ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficient d'une majoration de dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende versé aux autres actions. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

Le montant total des dividendes versés au cours de l'exercice s'élève à 359 millions d'euros, en prenant en compte un dividende par action de 2,4 euros, la majoration du dividende de 0,24 euro pour les actions éligibles et en déduisant l'autocontrôle.

Les opérations comptabilisées dans les autres éléments du résultat global (part du Groupe) se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2016-2017			2015-2016		
	VARIATION DE L'EXERCICE (AVANT IMPÔT)	(CHARGE) PRODUIT D'IMPÔT	VARIATION DE L'EXERCICE (APRÈS IMPÔT)	VARIATION DE L'EXERCICE (AVANT IMPÔT)	(CHARGE) PRODUIT D'IMPÔT	VARIATION DE L'EXERCICE (APRÈS IMPÔT)
Actifs financiers disponibles à la vente				1		1
Couverture des flux de trésorerie	(3)		(3)	4	(1) <sup>(1)</sup>	3
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	72	(21)	51	(211)	31	(180)
Écart de conversion	(260)		(260)	(6)		(6)
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (PART DU GROUPE)</b>	<b>(191)</b>	<b>(21)</b>	<b>(212)</b>	<b>(212)</b>	<b>30</b>	<b>(182)</b>

(1) Dont - 1 million d'euros au 31 août 2016 d'impôts différés relatifs aux instruments de couverture comptabilisés en autres éléments du résultat global des entreprises mises en équivalence et présentés sur la ligne « Part des autres éléments du résultat global dans les entreprises mises en équivalence, nets d'impôts » dans l'état du résultat global consolidé.

## 4.15 Emprunts et dettes financières

L'évolution des emprunts et dettes financières au cours des exercices 2016-2017 et 2015-2016 est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2016	AUGMENTATIONS	REMBOURSEMENTS	ACTUALISATION ET AUTRES VARIATIONS	ÉCARTS DE CHANGE	VARIATION DE PÉRIMÈTRE	AU 31 AOÛT 2017
Emprunts obligataires	1 106	780		3			1 889
Emprunts auprès des organismes financiers	1 428	331	(98)	(2)	(78)	1	1 582
Emprunts sur location-financement	11	2	(2)				11
Autres emprunts	13	7	(16)	10	(1)	14	27
<b>TOTAL</b>	<b>2 558</b>	<b>1 120</b>	<b>(116)</b>	<b>11</b>	<b>(79)</b>	<b>15</b>	<b>3 509</b>
Juste valeur nette des instruments dérivés	(5)		2	2	(8)		(9)
<b>TOTAL INCLUANT LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>2 553</b>	<b>1 120</b>	<b>(114)</b>	<b>13</b>	<b>(87)</b>	<b>15</b>	<b>3 500</b>

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2015	AUGMENTATIONS	REMBOURSEMENTS	ACTUALISATION ET AUTRES VARIATIONS	ÉCARTS DE CHANGE	VARIATION DE PÉRIMÈTRE	AU 31 AOÛT 2016
Emprunts obligataires	1 105			1			1 106
Emprunts auprès des organismes financiers	1 944		(515)	(10)	9		1 428
Emprunts sur location-financement	13	1	(3)				11
Autres emprunts	18	1	(6)		1	(1)	13
<b>TOTAL</b>	<b>3 080</b>	<b>2</b>	<b>(524)</b>	<b>(9)</b>	<b>10</b>	<b>(1)</b>	<b>2 558</b>
Juste valeur nette des instruments dérivés	(33)		(2)	(3)	33		(5)
<b>TOTAL INCLUANT LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>3 047</b>	<b>2</b>	<b>(526)</b>	<b>(12)</b>	<b>43</b>	<b>(1)</b>	<b>2 553</b>

## 4.15.1 Répartition des emprunts et dettes financières par devise

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017		AU 31 AOÛT 2016	
	COURANTS	NON COURANTS	COURANTS	NON COURANTS
<b>Emprunts obligataires</b>				
Euros	13	1 876	9	1 097
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1 876</b>	<b>9</b>	<b>1 097</b>
<b>Emprunts auprès des organismes financiers <sup>(1)</sup></b>				
Dollars US	233	1 103	27	1 401
Euros	246			
<b>TOTAL</b>	<b>479</b>	<b>1 103</b>	<b>27</b>	<b>1 401</b>
<b>Emprunts sur location-financement</b>				
Euros	3	6	3	6
Autres monnaies	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>Autres emprunts <sup>(2)</sup></b>				
Euros	1	5	1	2
Autres monnaies	1	20	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL HORS INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>498</b>	<b>3 011</b>	<b>43</b>	<b>2 515</b>
Juste valeur nette des instruments dérivés <sup>(3)</sup>	(6)	(3)		(5)
<b>TOTAL INCLUANT LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>492</b>	<b>3 008</b>	<b>43</b>	<b>2 510</b>

(1) Y compris les placements privés auprès d'investisseurs américains décrits en note 4.15.3.2 et des billets de trésorerie émis par Sodexo SA décrits en note 4.15.3.3.

(2) Dont 17 millions d'euros au 31 août 2017 (8 millions d'euros au 31 août 2016) correspondent à des dettes reconnues sur des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle de certaines filiales.

(3) Décrits en note 4.16.

Sur les emprunts autres que les emprunts obligataires, la comptabilisation au coût amorti équivaut à la comptabilisation au coût historique (montant nominal) dans la mesure où les frais sur ces emprunts ne sont pas significatifs.

## 4.15.2 Emprunts obligataires

Le 24 juin 2014, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire structuré en deux tranches :

- 600 millions d'euros remboursables au pair le 24 janvier 2022 et portant intérêt à un taux annuel de 1,75 %. Le coupon est payable le 24 janvier de chaque année ;
- 500 millions d'euros remboursables au pair le 24 juin 2026 et portant intérêt à un taux annuel de 2,50 %. Le coupon est payable le 24 juin de chaque année.

Le taux effectif de ces emprunts ressort à 1,79 % sur la tranche de 600 millions d'euros et 2,54 % sur la tranche de 500 millions d'euros.

Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 9 millions d'euros au 31 août 2017.

Sodexo SA a émis le 14 octobre 2016 un nouvel emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance avril 2027 et portant intérêt au taux annuel de 0,75 %. Le coupon est payable

le 14 avril de chaque année. Le 1<sup>er</sup> août 2017, cet emprunt a fait l'objet d'un abondement de 200 millions d'euros.

Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 4 millions d'euros au 31 août 2017.

Aucun des emprunts obligataires ne comporte de covenants financiers.

## 4.15.3 Autres emprunts auprès des organismes financiers

## 4.15.3.1 LIGNE DE CRÉDIT CONFIRMÉ MULTIDEVISES DE JUILLET 2011

Le 18 juillet 2011, Sodexo SA a signé une ligne de crédit confirmé multidevises d'un montant maximum de 600 millions d'euros plus 800 millions de dollars américains, avec une échéance fixée initialement au 18 juillet 2016. En juin 2017, cette ligne de crédit, dont le montant maximal est, depuis juillet 2015, de 531 millions d'euros plus 709 millions de dollars américains, a été prorogée jusqu'en juillet 2022.

Les tirages utilisés sont porteurs d'intérêts à taux variable indexé sur les taux LIBOR et EURIBOR. Cette ligne de crédit ne comporte pas de covenants financiers.

Au 31 août 2017, comme au 31 août 2016, aucun tirage n'est en cours sur cette ligne de crédit.



#### 4.15.3.2 EMPRUNTS AUPRÈS D'INVESTISSEURS AMÉRICAINS

Le 29 septembre 2016, Sodexo SA a procédé au remboursement par anticipation d'un montant de 108 millions de dollars US de l'emprunt souscrit en mars 2011 auprès d'investisseurs américains.

Les emprunts souscrits par le Groupe auprès d'investisseurs américains au 31 août 2017 ont les caractéristiques suivantes :

DATE DE SOUSCRIPTION DE L'EMPRUNT	NOMINAL RESTANT DÛ (en millions de dollars US)	TAUX FIXE	ÉCHÉANCE
29 mars 2011	147	4,24 %	mars 2018
	133	4,85 %	mars 2021
	74	4,95 %	mars 2023
<b>TOTAL</b>	<b>354 <sup>(1)</sup></b>		
4 mars 2014	150	2,71 %	mars 2019
	150	3,44 %	mars 2021
	525	3,99 %	mars 2024
	175	4,14 %	mars 2026
	100	4,34 %	mars 2029
<b>TOTAL</b>	<b>1 100</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>1 454</b>		

(1) Après déduction de 108 millions de dollars US remboursés le 29 septembre 2016.

Ces emprunts comprennent deux covenants financiers qui sont calculés par référence aux états consolidés du Groupe :

- l'endettement net en excluant les fonds réservés de la trésorerie globale ne doit pas dépasser 3,5 fois l'EBITDA (résultat opérationnel plus dotation aux amortissements et dépréciations) des 12 derniers mois ;
- la situation nette retraitée des effets de change cumulés depuis le 31 août 2007 ne doit pas être inférieure à 1,3 milliard d'euros.

En cas de non-respect de ces covenants, les prêteurs peuvent, à la majorité qualifiée, demander un remboursement anticipé de ces emprunts.

Au 31 août 2017, comme au 31 août 2016 et au 28 février 2017, ces covenants sont respectés par le Groupe.

#### 4.15.3.3 BILLETS DE TRÉSORERIE

En mars 2016, Sodexo SA a mis en place un programme de billets de trésorerie d'un montant maximal de 1 milliard d'euros. L'encours au 31 août 2017 est de 100 millions de dollars US et 246 millions d'euros, soit 331 millions d'euros (0 million d'euros au 31 août 2016).

#### 4.15.4 Taux de financement

Afin de respecter la politique du Groupe en matière de financement, l'essentiel de la dette est à taux fixe et à long terme.

Au 31 août 2017, près de 91 % de l'endettement consolidé du Groupe est à taux fixe et le taux moyen de financement à cette date s'établit à 2,4 %. Au 31 août 2016, près de 100 % de l'endettement consolidé du Groupe est à taux fixe et le taux moyen de financement à cette date s'établit à 3,2 %.

Les emprunts obligataires et les emprunts auprès des organismes financiers décrits ci-dessus comprennent des clauses usuelles de remboursement anticipé. Ces clauses de remboursement anticipé intègrent des clauses de défaut croisé ou de changement de contrôle qui s'appliquent sur l'ensemble des emprunts.

165

## 4.15.5 Échéancier des emprunts et dettes financières

AU 31 AOÛT 2017 VALEURS COMPTABLES	< 3 MOIS	> 3 MOIS ET < 6 MOIS	> 6 MOIS ET < 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Emprunts obligataires		6	7	598	1 278	1 889
Emprunts auprès des organismes financiers	354		125	366	737	1 582
Emprunts sur location financement	1	1	2	7		11
Autres emprunts			2	25		27
<b>TOTAL</b>	<b>355</b>	<b>7</b>	<b>136</b>	<b>996</b>	<b>2 015</b>	<b>3 509</b>

Hors incidence des instruments dérivés décrite en note 4.16.

Les montants présentés sont convertis aux taux de clôture de l'exercice lorsque les emprunts sont libellés en devise étrangère.

Les échéances comprennent les intérêts courus calculés à la date de clôture.

Les droits au renouvellement des lignes de crédit sont pris en compte dans la détermination des maturités.

AU 31 AOÛT 2017 FLUX CONTRACTUELS Y COMPRIS LE PAIEMENT DES INTÉRÊTS FUTURS NON ENCORE DUS	< 3 MOIS	> 3 MOIS ET < 6 MOIS	> 6 MOIS ET < 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Emprunts obligataires		10	21	714	1 358	2 103
Emprunts auprès des organismes financiers	355		147	515	811	1 828
Emprunts sur location financement	1	1	2	8		12
Autres emprunts			2	27		29
Incidences des instruments dérivés hors ceux en place au sein des sociétés PPP	2		2	4		8
<b>TOTAL</b>	<b>358</b>	<b>11</b>	<b>174</b>	<b>1 268</b>	<b>2 169</b>	<b>3 980</b>

166

AU 31 AOÛT 2016 VALEURS COMPTABLES	< 3 MOIS	> 3 MOIS ET < 6 MOIS	> 6 MOIS ET < 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Emprunts obligataires		7	2		1 097	1 106
Emprunts auprès des organismes financiers	27			597 <sup>(1)</sup>	804	1 428
Emprunts sur location financement	1	1	2	7		11
Autres emprunts			3	10		13
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>614</b>	<b>1 901</b>	<b>2 558</b>

Hors incidence des instruments dérivés décrite en note 4.16.

Les montants présentés sont convertis aux taux de clôture de l'exercice lorsque les emprunts sont libellés en devise étrangère.

Les échéances comprennent les intérêts courus calculés à la date de clôture.

Les droits au renouvellement des lignes de crédit sont pris en compte dans la détermination des maturités.

(1) Échéance initiale, avant prise en compte du remboursement anticipé réalisé en septembre 2016

AU 31 AOÛT 2016 FLUX CONTRACTUELS Y COMPRIS LE PAIEMENT DES INTÉRÊTS FUTURS NON ENCORE DUS	< 3 MOIS	> 3 MOIS ET < 6 MOIS	> 6 MOIS ET < 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Emprunts obligataires		11	12	92	1 170	1 285
Emprunts auprès des organismes financiers	29		28	784	917	1 758
Emprunts sur location financement	1	1	3	7		12
Autres emprunts			3	10		13
Incidences des instruments dérivés hors ceux en place au sein des sociétés PPP	1	1		3		5
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	<b>46</b>	<b>896</b>	<b>2 087</b>	<b>3 073</b>

Hors flux contractuels liés à l'émission du nouvel emprunt obligataire le 14 octobre 2016.

## 4.16 Instruments financiers dérivés

La juste valeur des instruments dérivés financiers est la suivante :

INSTRUMENTS DÉRIVÉS (en millions d'euros)	QUALIFICATION IFRS	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
<b>Instruments dérivés de change</b>		<b>5</b>	<b>5</b>
Actif	<i>Trading</i>	6	7
Passif	<i>Trading</i>	(1)	(2)
<b>Instruments dérivés de change et de taux <sup>(1)</sup></b>		<b>4</b>	
Actif	<i>Cash Flow Hedge</i>	5	
Passif	<i>Cash Flow Hedge</i>	(1)	
<b>Instruments financiers nets</b>		<b>9</b>	<b>5</b>

(1) Correspondant à un cross currency swap EUR-BRL d'un nominal total de 170 millions de BRL au 31 août 2017, dont les intérêts courus sont présentés au passif pour un montant de 1 million d'euros au 31 août 2017.

La valeur nominale des instruments dérivés de change et de taux ainsi que leurs justes valeurs se répartissent par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017				AU 31 AOÛT 2016			
	< 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL	< 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
<b>Positions prêteuses de devises</b>	<b>26</b>	<b>6</b>		<b>32</b>	<b>20</b>	<b>5</b>		<b>25</b>
<i>Couronne tchèque/Euro</i>	6			6	6	5		11
<i>Zloty polonais/Euro</i>	14			14	14			14
<i>Peso mexicain/Euro</i>	6	6		12				
<b>Positions emprunteuses de devises</b>	<b>(36)</b>	<b>(81)</b>	<b>(6)</b>	<b>(123)</b>	<b>(16)</b>	<b>(67)</b>	<b>(10)</b>	<b>(93)</b>
<i>Livre sterling/Euro</i>	(3)	(14)	(4)	(21)	(4)	(17)	(6)	(27)
<i>Real brésilien/Euro</i>	(23)	(23)		(46)				
<i>Peso mexicain/Euro</i>	(7)	(6)		(13)	(7)	(13)		(20)
<i>Couronne suédoise/Euro</i>		(18)		(18)				
<i>Autres</i>	(3)	(20)	(2)	(25)	(5)	(37)	(4)	(46)
<b>TOTAL</b>	<b>(10)</b>	<b>(75)</b>	<b>(6)</b>	<b>(91)</b>	<b>4</b>	<b>(62)</b>	<b>(10)</b>	<b>(68)</b>
<b>Juste valeur</b>	<b>6</b>	<b>3</b>		<b>9</b>		<b>5</b>		<b>5</b>

La « valeur nominale » représente le montant nominal des instruments de couverture de change y compris les montants vendus ou achetés à terme. Les montants en devises sont convertis au taux de clôture.

## 4.17 Avantages à long terme au personnel

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Actif net de retraites <sup>(1)</sup>	(3)	(4)
Passif net des plans à prestations définies	316	408
Autres avantages à long terme au personnel	146	179
<b>Avantages au personnel</b>	<b>459</b>	<b>583</b>

(1) Inclus dans les « autres actifs non courants » à l'actif de l'état consolidé de la situation financière.

### 4.17.1 Avantages postérieurs à l'emploi

#### 4.17.1.1 RÉGIMES À COTISATIONS DÉFINIES

Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure (l'organisme se charge en effet de verser aux salariés les montants qui leur sont dus et l'employeur n'aura pas à payer les cotisations supplémentaires au titre des exercices antérieurs ou de l'exercice en cours si l'organisme n'a pas suffisamment d'actifs).

Le montant des cotisations aux régimes à cotisations définies qui a été comptabilisé dans les charges opérationnelles s'élève à 448 millions d'euros pour l'exercice 2016-2017 (430 millions au cours de l'exercice 2015-2016).

Les paiements du Groupe sont comptabilisés en charge de la période à laquelle ils se rapportent.

#### 4.17.1.2 RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Les caractéristiques des principaux plans à prestations définies au sein du Groupe sont les suivantes :

- en France, les engagements sont essentiellement constitués par des indemnités de fin de carrière, payables lors du départ en retraite de l'employé s'il fait encore partie de la Société. Ces engagements sont couverts par les dettes constituées à cet effet au passif de l'état consolidé de la situation financière ;
- au Royaume-Uni, les engagements, qui font l'objet d'une couverture par des fonds externes, correspondent à un service de retraite complémentaire calculé :
  - pour le personnel d'encadrement affecté au secteur privé, sur une quote-part du salaire de base de fin de carrière,
  - pour le personnel d'encadrement affecté au secteur public, sur des prestations comparables à celles prévues dans ce secteur,
  - il a été décidé de fermer le régime aux nouveaux salariés à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2003 et d'augmenter les cotisations afin de résorber le déficit.

Le plan de retraite au Royaume-Uni est régulièrement évalué par l'actuaire du fonds conformément à la législation britannique. Celle-ci exige une valorisation actuarielle formalisée tous les trois ans et que tout déficit identifié lors de cette évaluation soit géré selon un accord mutuel entre les fiduciaires du fonds (le *Trustee* du plan de pensions) et Sodexo UK. Une consultation avec les membres du plan de retraite en vue de geler l'acquisition de droits futurs pour certains bénéficiaires a abouti, en octobre 2012, à la signature d'un accord entre le *Trustee* et Sodexo UK prévoyant que le plan ne resterait ouvert, à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2012, qu'aux seuls salariés venant du secteur public, Sodexo UK ayant l'obligation légale de leur fournir certains avantages. Au cours de cette consultation Sodexo UK s'est également engagé, dans le cadre d'un plan de redressement du fonds sur 12 ans, à verser des contributions de 10 millions de livres par an sur 5 ans, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, et de 7,5 millions de livres par an sur les 7 années suivantes. Sodexo SA a émis en octobre 2012 une garantie de maison mère en faveur du *Trustee* afin de couvrir les obligations de Sodexo UK au titre du plan dans la limite d'un montant de 100 millions de livres sterling pour une durée de 12 ans. La dernière évaluation a été finalisée en juillet 2016, Sodexo UK et le *Trustee* du plan de pensions s'étant mis d'accord pour maintenir le plan de contributions ainsi que les conditions et termes de la garantie de maison mère tels que décidés en octobre 2012.

En Europe continentale (hors France), les principaux plans à prestations définies concernent :

- les Pays-Bas où des compléments de retraite ou préretraite sont accordés à certains salariés.  
Au cours de l'exercice 2015-2016, Sodexo a négocié aux Pays-Bas la transformation de ses régimes de retraite, passant de plans à prestations définies à des plans à cotisations définies, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Les droits accumulés jusqu'à cette date sous les anciens régimes demeurent figés et les plans restent comptabilisés en régimes à prestations définies, compte tenu des engagements d'indexation pris par Sodexo au titre de ces régimes. Ces plans sont intégralement financés ;
- l'Italie où il s'agit d'un engagement légal de versement d'une indemnité de cessation de contrat de travail (TFR).

La valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime ont évolué de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2016-2017			2015-2016		
	OBLIGATION	ACTIF	PASSIF NET	OBLIGATION	ACTIF	PASSIF NET
<b>Au 1<sup>er</sup> septembre</b>	<b>1 438</b>	<b>(1 034)</b>	<b>404</b>	<b>1 217</b>	<b>(984)</b>	<b>233</b>
Charge/(Produit) inscrit au compte de résultat :	43	(18)	25	47	(34)	13
<i>Coût des services rendus au cours de la période</i>	22		22	23		23
<i>Coût des services passés</i>	(4)		(4)	(15)		(15)
<i>Effet des règlements</i>						
<i>Coût/(Produit) financier</i>	25	(18)	7	39	(34)	5
Pertes (gains) liés à la réévaluation :	(106)	34	(72)	359	(148)	211
<i>Pertes/(Gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses démographiques</i>	(16)		(16)	(14)		(14)
<i>Pertes/(Gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses financières</i>	(81)	34	(47)	386	(148)	238
<i>Pertes/(Gains) actuariels liés à des effets d'expérience</i>	(9)		(9)	(13)		(13)
Écarts de conversion	(76)	62	(14)	(141)	122	(19)
Contributions effectuées par les participants au régime	1	(1)		1	(1)	
Cotisations effectuées par l'employeur		(20)	(20)		(25)	(25)
Prestations servies prélevées sur les actifs de régime	(52)	52		(36)	36	
Prestations servies non prélevées sur l'actif	(10)		(10)	(9)		(9)
Variation de périmètre et autres <sup>(1)</sup>	55	(55)				
<b>AU 31 AOÛT</b>	<b>1 293</b>	<b>(980)</b>	<b>313</b>	<b>1 438</b>	<b>(1 034)</b>	<b>404</b>
Dont :						
Régimes partiellement financés	1 160	(980)	180	1 280	(1 034)	246
Régimes non financés	133		133	158		158

(1) Y compris la comptabilisation d'un engagement de 53 millions d'euros, et d'un actif du même montant, au titre de l'engagement retraite de 6 sociétés au Royaume-Uni pour lesquelles le client (secteur public) assume contractuellement la totalité du déficit du régime.

Les montants inscrits au compte de résultat au titre des plans à prestations définies s'élevaient à 25 millions d'euros (13 millions d'euros au 31 août 2016) et se détaillent comme suit :

- une charge nette de 8 millions d'euros (3 millions d'euros au 31 août 2016) est comptabilisée en coût des ventes ;
- une charge nette de 10 millions d'euros (5 millions d'euros au 31 août 2016) est comptabilisée en charges administratives et commerciales ;
- le solde de 7 millions d'euros est comptabilisé en résultat financier (cf. note 4.2).

Les actifs des régimes à prestations définies se répartissent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Actions	145	171
Obligations	14	8
Biens immobiliers	68	56
Trésorerie	15	9
Fonds de placement	304	125
Assurances et autres	434	665
<b>TOTAL</b>	<b>980</b>	<b>1 034</b>

Les gains actuariels nets constatés sur l'obligation au titre des changements d'hypothèses financières s'élèvent à 81 millions d'euros dont 43 millions d'euros aux Pays-Bas et 11 millions d'euros en Irlande, en raison notamment de la hausse du taux d'actualisation. Au Royaume-Uni, les gains actuariels s'élèvent à 11 millions d'euros, la hausse du taux d'actualisation ayant

été partiellement compensée par la hausse du taux d'inflation à long terme.

Les hypothèses actuarielles retenues sur les principaux pays pour les évaluations actuarielles réalisées au 31 août 2017 et au 31 août 2016 sont les suivantes :

AU 31 AOÛT 2017	FRANCE	PAYS-BAS	ROYAUME-UNI <sup>(4)</sup>	ITALIE
Taux d'actualisation <sup>(1)</sup>	0,75 %-1,75 %	2 %	2,5 %	0,75 %
Taux d'augmentation des salaires à long terme <sup>(2)</sup>	2,25 %-2,75 %	1,75 %	3,6 %	NA
Taux d'inflation à long terme	1,75 %	1,75 %	2,1 %-3,1 % <sup>(3)</sup>	1,75 %
Montant du passif	81	10	136	23
Duration moyenne (en années)	10	20	21	8

(1) Les taux d'actualisation ont été adaptés dans les différents pays aux durations des plans. Pour la zone Euro et le Royaume-Uni, le Groupe utilise des taux d'actualisation issus de courbes de rendement d'obligations de haute qualité élaborées par un actuaire externe.

(2) Le taux d'augmentation des salaires est communiqué y compris inflation.

(3) Taux RPI (indice des prix au détail) : 3,1 % ; taux CPI (indice des prix à la consommation) : 2,1 % pour l'exercice 2016-2017.

(4) Hors engagement de retraite de 53 millions d'euros de 6 sociétés au Royaume-Uni (compensé par un actif du même montant).

AU 31 AOÛT 2016	FRANCE	PAYS-BAS	ROYAUME-UNI	ITALIE
Taux d'actualisation <sup>(1)</sup>	0,25 %-0,75 %	0,75 %	2,1 %	0,25 %-1,5 %
Taux d'augmentation des salaires à long terme <sup>(2)</sup>	2,25 %-2,75 %	2 %	3,2 %	NA
Taux d'inflation à long terme	1,75 %	1,75 %	1,7 %-2,7 % <sup>(3)</sup>	1,75 %
Montant du passif	99	15	175	26
Duration moyenne (en années)	11	20	21	8

(1) Les taux d'actualisation ont été adaptés dans les différents pays aux durations des plans. Pour la zone Euro, le Groupe utilise les indices des obligations Corporate notées AA fournis par iBoxx. Pour le Royaume-Uni, le Groupe utilise le taux d'actualisation issu d'une courbe de rendement d'obligations de haute qualité élaborée par un actuaire externe.

(2) Le taux d'augmentation des salaires est communiqué y compris inflation.

(3) Taux RPI (indice des prix au détail) : 2,7 % ; taux CPI (indice des prix à la consommation) : 1,7 % pour l'exercice 2015-2016.

Par rapport aux hypothèses présentées dans le tableau ci-dessus, et en excluant l'engagement de retraite de 53 millions d'euros de 6 sociétés au Royaume-Uni (compensé par un actif du même montant), une baisse de 1 % du taux d'actualisation porterait le montant total de l'obligation brute à 1 518 millions d'euros (contre 1 240 millions d'euros sur la base des hypothèses retenues au 31 août 2017). Une hausse de 0,5 % du taux d'inflation à long terme porterait le montant total de l'obligation brute à 1 340 millions d'euros.

Sur la base d'une estimation raisonnablement déterminée, Sodexo versera 14 millions d'euros aux régimes sur l'année 2017-2018.

#### 4.17.1.3 RÉGIMES MULTI-EMPLOYEURS

Aux États-Unis, à la date de clôture de l'exercice, Sodexo participe à 24 régimes multi-employeurs à prestations définies aux termes d'accords collectifs avec des organisations syndicales qui couvrent les salariés qu'elles représentent. Les risques associés à la participation à ces régimes multi-employeurs sont différents de ceux des régimes relevant d'un seul employeur dans la mesure où :

- les actifs apportés à un régime multi-employeur sont utilisés pour financer les avantages des bénéficiaires du régime, y compris les bénéficiaires des autres employeurs participant au régime ;

- si un régime multi-employeur est considéré comme étant en situation « critique » au sens du *US Pension Protection Act* de 2006, un plan de refinancement doit être mis en place, ce qui peut résulter en un accroissement de la contribution de la société au régime ;
- si un employeur cesse de contribuer au régime, la partie non financée des obligations du régime peut devoir être assumée par la société et les autres employeurs participant au régime ;
- si la société cesse de participer à un régime multi-employeur, totalement ou en partie, au-delà d'un certain seuil, ou si en substance, tous les employeurs cessent de participer au régime, il peut être exigé de la société qu'elle verse au régime un montant correspondant au passif au titre du retrait du régime multi-employeur. Ce montant est fonction de la part non financée du régime, pondérée par la part de la société dans le total des contributions du régime.

La société ne dispose pas d'informations suffisantes relatives aux actifs et obligations du régime, au montant des gains et pertes actuariels, au coût des services rendus et au coût financier, informations nécessaires pour comptabiliser ces régimes comme des régimes à prestations définies. Ainsi, ces régimes sont comptabilisés selon les modalités prévues pour les régimes à cotisations définies.

La contribution de Sodexo aux régimes multi-employeurs aux États-Unis s'élève à 12 millions d'euros pour l'exercice 2016-2017. Du total de ces contributions, respectivement 34 % et 26 % ont été réalisées au titre de régimes dont le statut est considéré comme « critique » ou « menacé » au sens du *US Pension Protection Act* de 2006, sur la base de la dernière information fournie sur le statut du régime. Un régime est généralement qualifié comme étant en statut « critique » lorsque son taux de financement est inférieur à 65 %, entre autres critères et en statut « menacé » lorsqu'il est financé dans une fourchette comprise entre 65 et 80 %, entre autres critères.

#### 4.17.2 Autres avantages au personnel

Les autres avantages au personnel, qui s'élèvent à 149 millions d'euros au 31 août 2017 (179 millions d'euros au 31 août 2016) comprennent principalement des montants liés à l'épargne salariale aux États-Unis (*Deferred Compensation*) ainsi que les engagements relatifs aux médailles du travail.

La charge comptabilisée au titre de ces avantages au cours de l'exercice 2016-2017 s'élève à 8 millions d'euros (18 millions d'euros pour l'exercice 2015-2016) dont 2 millions d'euros enregistrés en résultat financier relatifs aux plans d'Épargne Salariale aux États-Unis (2 millions d'euros pour l'exercice 2015-2016).

### 4.18 Provisions

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2016	DOTATIONS	REPRISES AVEC UTILISATION	REPRISES SANS UTILISATION	ÉCARTS DE CONVERSION ET AUTRES	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	AU 31 AOÛT 2017
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	51	3	(4)	(15)	(1)		34
Provisions pour litiges avec les salariés	60	32	(19)	(9)	(1)		63
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	7	1	(2)			1	7
Provisions pour réorganisation	29	11	(23)	(4)			13
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	22	4	(2)	(16)	5		13
Provisions pour capitaux propres négatifs *	7						7
Autres provisions	18	8		(4)	(2)	(3)	17
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>194</b>	<b>59</b>	<b>(50)</b>	<b>(48)</b>	<b>1</b>	<b>(2)</b>	<b>154</b>

\* Participations dans des entreprises mises en équivalence dont la quote-part de situation nette est négative (cf. note 4.9).

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2015	DOTATIONS	REPRISES AVEC UTILISATION	REPRISES SANS UTILISATION	ÉCARTS DE CONVERSION ET AUTRES	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	AU 31 AOÛT 2016
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	47	6	(3)	(1)	2		51
Provisions pour litiges avec les salariés	35	37	(10)	(4)	2		60
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	14	2	(9)	(1)	1		7
Provisions pour réorganisation	11	34	(12)	(3)	(1)		29
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	26	4	(2)	(5)	(1)		22
Provisions pour capitaux propres négatifs *	11				(4)		7
Autres provisions	27	4	(7)	(6)			18
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>171</b>	<b>87</b>	<b>(43)</b>	<b>(20)</b>	<b>(1)</b>		<b>194</b>

\* Participations dans des entreprises mises en équivalence dont la quote-part de situation nette est négative (cf. note 4.9).

Le montant des provisions pour risques et pour litiges est déterminé au cas par cas et repose sur la meilleure estimation, par le management, de la sortie de ressources jugée probable pour couvrir les obligations juridiques ou implicites auxquelles le Groupe est exposé à la clôture de l'exercice.



La répartition des provisions selon leurs échéances est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017		AU 31 AOÛT 2016	
	COURANTES	NON COURANTES	COURANTES	NON COURANTES
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	4	30	8	43
Provisions pour litiges avec les salariés	32	31	32	28
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	3	4	3	4
Provisions pour réorganisation	9	4	24	5
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	12	1	19	3
Provisions pour capitaux propres négatifs *		7		7
Autres provisions	1	16	3	15
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>61</b>	<b>93</b>	<b>89</b>	<b>105</b>

\* Participations dans des entreprises mises en équivalence dont la quote-part de situation nette est négative (cf. note 4.9).

## 4.19 Dettes fournisseurs et autres dettes

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Dettes d'exploitation	153	164
Autres dettes hors exploitation	28	29
<b>TOTAL AUTRES PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>181</b>	<b>193</b>
Clients avances et acomptes reçus sur commandes	282	308
Fournisseurs et comptes rattachés	2 112	2 024
Dettes sociales	1 106	1 112
Dettes fiscales	257	251
Autres dettes d'exploitation	81	109
Produits constatés d'avance	97	107
Autres dettes hors exploitation	17	34
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES COURANTES</b>	<b>3 952</b>	<b>3 945</b>
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES</b>	<b>4 133</b>	<b>4 138</b>

Les dettes sociales comprennent notamment les avantages à court terme au personnel.

Le Groupe Sodexo a mis en place plusieurs programmes d'affacturage inversé dans ses principaux pays. Ces programmes consistent à faire bénéficier ses fournisseurs de possibilités de paiement par anticipation. En l'espèce, ces programmes sont des opérations de cession de créances commerciales à un établissement financier, le *factor*, organisées par Sodexo. Plus précisément, les relations entre les parties sont régies par la signature de deux contrats complètement indépendants :

- le Groupe Sodexo signe un contrat cadre avec le *factor* par lequel il s'engage à payer à la date d'échéance prévue les factures cédées par ses fournisseurs au *factor* et

préalablement approuvées. Chaque fournisseur a la liberté de céder ou non chacune de ses factures ;

- les fournisseurs du Groupe Sodexo, s'ils le souhaitent, signent un contrat cadre avec le *factor*, par lequel ils se donnent la possibilité de pouvoir céder leurs factures, avant la date d'échéance, à des conditions tenant compte du risque de crédit du Groupe Sodexo.

Le montant utilisé au 31 août 2017 dans le cadre de ces programmes d'affacturage inversé est de 480 millions d'euros.

Le Groupe a maintenu le classement des dettes fournisseurs qui font l'objet d'un financement en date de clôture au sein du total des dettes fournisseurs.

RÉPARTITION DES DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES PAR ÉCHÉANCES	VALEURS COMPTABLES	VALEURS CONTRACTUELLES NON ACTUALISÉES
Échéances à moins de 3 mois	2 773	2 773
Échéances à plus de 3 mois et moins de 6 mois	337	337
Échéances à plus de 6 mois et moins de 12 mois	815	815
Échéances à plus de 1 an et moins de 5 ans	155	164
Échéances à plus de 5 ans	54	62
<b>TOTAL DES DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES</b>	<b>4 133</b>	<b>4 150</b>

## 4.20 Impôts différés

La répartition des impôts différés pour l'exercice 2016-2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2016	PRODUIT/(CHARGE) D'IMPÔT DIFFÉRÉ	IMPÔT COMPTABILISÉ EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	ÉCARTS DE CHANGE ET AUTRES	AU 31 AOÛT 2017
• Dette envers le personnel	318	(9)	(21)	(20)	268
• Juste valeur des instruments financiers	(22)	18		5	1
• Immobilisations incorporelles	(66)	1		(5)	(70)
• Autres différences temporelles	(179)	(50)		11	(218)
• Reports déficitaires	87	(15)		(3)	69
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>(55)</b>	<b>(21)</b>	<b>(12)</b>	<b>50</b>
<b>dont impôts différés actifs</b>	<b>287</b>				<b>187</b>
<b>dont impôts différés passifs</b>	<b>(149)</b>				<b>(137)</b>

173

La répartition des impôts différés pour l'exercice 2015-2016 est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2015	PRODUIT/(CHARGE) D'IMPÔT DIFFÉRÉ	IMPÔT COMPTABILISÉ EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	ÉCARTS DE CHANGE ET AUTRES	AU 31 AOÛT 2016
• Dette envers le personnel	212	25	31	50	318
• Juste valeur des instruments financiers		(21)		(1)	(22)
• Immobilisations incorporelles	(69)	(2)		5	(66)
• Autres différences temporelles	(110)			(69)	(179)
• Reports déficitaires	69	11		7	87
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>(8)</b>	<b>138</b>
<b>dont impôts différés actifs</b>	<b>232</b>				<b>287</b>
<b>dont impôts différés passifs</b>	<b>(130)</b>				<b>(149)</b>

Le montant d'impôts différés actifs nés de reports déficitaires, non comptabilisés du fait de leur récupération jugée non probable, est de 85 millions d'euros (55 millions d'euros au 31 août 2016), dont 6 millions d'euros figurant dans les comptes de filiales antérieurement à leur acquisition (6 millions d'euros au 31 août 2016).

Les différences temporelles sur charges de personnel correspondent principalement aux impôts différés sur les avantages postérieurs à l'emploi.

Les autres différences temporelles incluent notamment les impôts différés constatés sur la quote-part fiscalement déductible des amortissements comptabilisés sur les *goodwills* dans certains pays.

## 4.21 Instruments financiers

Le tableau ci-après détaille les catégories d'instruments, leur valeur comptable ainsi que leur juste valeur par rubriques de comptabilisation dans l'état consolidé de la situation financière.

Les niveaux utilisés pour la classification des instruments financiers sont les suivants :

- niveau 1 : Instruments cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : Instruments dont les données sont autres que les cours/prix cotés de niveau 1, et qui sont observables ;
- niveau 3 : Instruments dont la juste valeur est calculée par des techniques de valorisation dont aucun paramètre significatif ne repose sur des données observables.

ACTIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	CATÉGORIE D'INSTRUMENTS	NOTE	AU 31 AOÛT 2017		NIVEAU DE JUSTE VALEUR			TOTAL
			VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	
Valeurs mobilières de placement	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	4.13	420	420	37	383		420
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	Actifs disponibles à la vente	4.11	909	909	233	676		909
Clients et autres créances	Prêts et créances au coût amorti	4.12	4 050	4 050				
Autres actifs financiers	Actifs disponibles à la vente	4.11	88	N/A				
	Prêts et créances au coût amorti	4.11	107	107				
Instruments dérivés actifs		4.16	11	11		11		11

174

PASSIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	CATÉGORIE D'INSTRUMENTS	NOTE	AU 31 AOÛT 2017		NIVEAU DE JUSTE VALEUR			TOTAL
			VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 889	1 990	1 990			1 990
Emprunts auprès d'organismes financiers	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 582	1 623	331	1 291	1	1 623
Autres emprunts et dettes financières	Passifs financiers au coût amorti	4.15	38	38				
Découverts bancaires	Passifs financiers au coût amorti		38	38				
Fournisseurs et autres dettes	Passifs financiers au coût amorti	4.19	3 953	3 953				
Chèques et Cartes de Services à rembourser	Passifs financiers au coût amorti		2 764	2 764				
Instruments dérivés passifs		4.16	2	2		2		2

(1) La valeur de marché est déterminée sur la base de la cotation des obligations au 31 août 2017.

ACTIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	CATÉGORIE D'INSTRUMENTS	NOTE	AU 31 AOÛT 2016		NIVEAU DE JUSTE VALEUR			TOTAL
			VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	
Valeurs mobilières de placement	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	4.13	353	353	28	325		353
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	Actifs disponibles à la vente	4.11	799	799	167	632		799
Clients et autres créances	Prêts et créances au coût amorti	4.12	3 990	3 990				
Autres actifs financiers	Actifs disponibles à la vente	4.11	45	N/A				
	Prêts et créances au coût amorti	4.11	124	124				
Instruments dérivés actifs		4.16	5	5		5		5

PASSIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	CATÉGORIE D'INSTRUMENTS	NOTE	AU 31 AOÛT 2016		NIVEAU DE JUSTE VALEUR			TOTAL
			VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 106	1 247	1 247			1 247
Emprunts auprès d'organismes financiers	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 428	1 527		1 526	1	1 527
Autres emprunts et dettes financières	Passifs financiers au coût amorti	4.15	24	24				
Découverts bancaires	Passifs financiers au coût amorti		28	28				
Fournisseurs et autres dettes	Passifs financiers au coût amorti	4.19	3 945	3 945				
Chèques et Cartes de Services à rembourser	Passifs financiers au coût amorti		2 678	2 678				
Instruments dérivés passifs		4.16						

(1) La valeur de marché est déterminée sur la base de la cotation des obligations au 31 août 2016.

Il n'y a pas eu de transfert entre les différents niveaux, entre les exercices 2015-2016 et 2016-2017.

## 4.22 Paiements fondés sur des actions

### 4.22.1 Plans d'options d'achat d'actions

#### PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PLANS D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

Les plans d'options répondent aux règles suivantes :

- le prix d'exercice ne comporte aucune décote ;
- la durée de vie des options est de six à sept ans.

#### ESTIMATION DE LA JUSTE VALEUR À LA DATE D'ATTRIBUTION

La juste valeur des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres est estimée à la date

d'attribution au moyen d'un modèle de type binomial, prenant en compte les termes et conditions auxquels les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

L'exercice des options étant subordonné à une condition de présence dans le Groupe pendant une durée de 4 ans au plus à compter de la date d'attribution, aucune charge n'a été comptabilisée dans les comptes du Groupe au cours de l'exercice 2016-2017 au titre des stock-options attribués jusqu'en décembre 2011.

**MOUVEMENTS SUR LES EXERCICES 2016-2017 ET 2015-2016**

Le tableau suivant indique le nombre, les prix moyens pondérés d'exercice des options (PMP) et les mouvements d'options durant l'exercice.

	2016-2017		2015-2016	
	NOMBRE	PMP (en euros)	NOMBRE	PMP (en euros)
<b>En circulation en début de période</b>	<b>1 016 931</b>	<b>48,43</b>	<b>2 340 544</b>	<b>48,17</b>
Annulées pendant la période	(7 755)	48,00	(27 309)	40,96
Exercées pendant la période	(479 733) <sup>(1)</sup>	46,28	(1 296 304) <sup>(2)</sup>	48,11
<b>En circulation en fin de période</b>	<b>529 443</b>	<b>50,39</b>	<b>1 016 931</b>	<b>48,43</b>
<b>Exercibles en fin de période</b>	<b>529 443</b>	<b>50,39</b>	<b>1 016 931</b>	<b>48,43</b>

(1) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 46,86 euros.

(2) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 90,97 euros.

La durée de vie résiduelle moyenne pondérée pour les options en circulation au 31 août 2017 est de 0,8 an (1,4 an au 31 août 2016).

Le tableau suivant précise les prix d'exercice et les dates d'expiration des options en circulation au 31 août 2017 :

Date d'octroi	POINT DE DÉPART D'EXERCICE	DATE D'EXPIRATION	PRIX D'EXERCICE	NOMBRE D'OPTIONS NON EXERCÉES AU 31 AOÛT
Décembre 2010	Décembre 2011	Décembre 2017	48,37 euros	177 050
Décembre 2011	Décembre 2012	Décembre 2018	51,40 euros	292 365
Décembre 2011	Décembre 2012	Décembre 2017	51,40 euros	60 028
<b>TOTAL</b>				<b>529 443</b>

176

**4.22.2 Plans d'attribution gratuite d'actions****PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS**

Les plans d'attribution gratuite d'actions répondent aux règles suivantes :

- les actions sont attribuées gratuitement sous réserve d'une condition de présence ainsi que, pour certaines actions, une condition de performance ;
- pour les plans attribués en 2013, 2014 et 2015, la condition de présence requise au sein du Groupe Sodexo, à compter de la date d'attribution, est de 3 ou 2 ans pour les résidents fiscaux français (selon que la livraison des actions est soumise ou non à condition de performance) et de 4 ans pour les non-résidents fiscaux français ; l'attribution gratuite d'actions aux résidents fiscaux français est également assortie d'une période d'incessibilité des actions pendant 2 ans suivant la période d'acquisition des droits ;
- pour les plans attribués en 2016 et 2017, la condition de présence requise au sein du Groupe Sodexo, à compter de la date d'attribution, est de 4 ans pour tous les bénéficiaires, sans clause d'incessibilité des actions ;
- la portion des actions soumises à condition de performance varie de 0 à 60 %, en fonction du nombre d'actions attribuées, sauf pour le Directeur Général dont l'intégralité des actions est soumise à condition de performance.

Les conditions de performance présentent les caractéristiques suivantes :

- pour les plans attribués en 2013, 2014 et 2015, la condition de performance est fonction d'une progression annuelle du résultat net part du Groupe sur trois années et, pour une partie des actions attribuées en 2015 aux membres du

Comité Exécutif Groupe, d'un objectif de *Total Shareholder Return* (TSR). Le TSR mesure le rendement de l'action pour l'actionnaire sur une période donnée en prenant en compte l'appréciation du cours de Bourse et le dividende. Pour les plans attribués en 2015, le TSR de l'action doit avoir progressé au minimum de 20 % entre le 31 août 2014 et la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice 2016-2017, en janvier 2018 ;

- pour les plans attribués en 2016 et 2017, la condition de performance est fonction d'une progression annuelle du résultat opérationnel avant éléments exceptionnels et hors effets de change sur 4 ans et, pour une partie des actions attribuées aux membres du Comité Exécutif Groupe, ainsi que pour les bénéficiaires de plus de 1 000 actions pour le plan 2017, d'un objectif de TSR. Le TSR de l'action doit être positif et surperformer l'Indice CAC 40 GR (dividendes réinvestis) publié par Euronext entre le 27 janvier 2016 et la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018-2019 pour le plan 2016 et entre le 25 janvier 2017 et la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020 pour le plan 2017.

**ESTIMATION DE LA JUSTE VALEUR À LA DATE D'ATTRIBUTION**

La juste valeur des actions attribuées gratuitement est déterminée à la date d'attribution à partir du cours de l'action à cette date qui a été diminuée pour tenir compte des dividendes non versés aux bénéficiaires pendant la période d'acquisition des droits et, si applicable, d'une décote d'incessibilité après la période d'acquisition. Celle-ci a été estimée en valorisant le coût d'une stratégie de vente à terme des actions incessibles et d'achat au comptant, financé par emprunt, d'un nombre équivalent d'actions cessibles, sur la base de paramètres de marché.

La juste valeur des actions attribuées gratuitement soumise à un objectif de *Total Shareholder Return* (condition de performance de marché) a été évaluée à partir d'un modèle de type binomial,

prenant en compte les conditions sous lesquelles les actions seront attribuées.

#### MOUVEMENTS SUR LES EXERCICES 2016-2017 ET 2015-2016

Le tableau suivant indique les mouvements d'actions attribuées gratuitement durant l'exercice :

	2016-2017	2015-2016
<b>Nombre en début de période</b>	<b>2 787 243</b>	<b>2 333 495</b>
Attribuées pendant la période	906 845	881 175
Annulées pendant la période	(168 841)	(175 545)
Livrées pendant la période	(724 052)	(251 882)
<b>Nombre en fin de période</b>	<b>2 801 195</b>	<b>2 787 243</b>

La juste valeur moyenne pondérée des actions attribuées gratuitement durant l'exercice 2016-2017 est de 92,56 euros (75,21 euros pour les actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2015-2016).

Le tableau suivant précise les dates d'attribution des actions attribuées gratuitement et les hypothèses utilisées pour estimer leur juste valeur à la date d'attribution ainsi que le nombre en circulation au 31 août 2017 :

DATE D'ATTRIBUTION DU PLAN		PÉRIODE D'ACQUISITION DES DROITS (en années)	DURÉE D'INCESSIBILITÉ (en années)	TAUX ATTENDU DE RENDEMENT DES DIVIDENDES (en %)	TAUX D'INTÉRÊT SANS RISQUE (en %)	TAUX D'EMPRUNT (en %)	VOLATILITÉ <sup>(1)</sup> (en %)	NOMBRE D'ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 AOÛT
25 avril 2013	International	4	N/A	2,5 %	0,6 %	6 %		4 400
11 mars 2014	International	4	N/A	2,5 %	0,8 %	5,8 %		474 035
27 avril 2015	France	3	2	2,5 %	0,1 %	5,2 %	21 %	110 370
27 avril 2015	International	4	N/A	2,5 %	0,2 %	5,2 %	21 %	498 080
1 déc. 2015	France	2	2	2,5 %	0 %	4,3 %		3 725
1 déc. 2015	France	3	2	2,5 %	0 %	4,3 %	22,5 %	3 025
1 déc. 2015	International	4	N/A	2,5 %	0 %	4,3 %	22,5 %	3 350
27 avril 2016	N/A	4	N/A	2,5 %	0 %	N/A	22 % <sup>(2)</sup>	802 365
30 sept. 2016	N/A	4	N/A	2,5 %	0 %	N/A	22 % <sup>(2)</sup>	11 950
30 nov. 2016	N/A	4	N/A	2,5 %	0 %	N/A	22 % <sup>(2)</sup>	10 000
20 avril 2017	N/A	4	N/A	2,4 %	0 %	N/A	18,1 % <sup>(2)</sup>	879 895
<b>TOTAL</b>								<b>2 801 195</b>

(1) La volatilité de l'action Sodexo est applicable pour la part des actions attribuées en 2015 et 2016 qui est soumise à la condition de performance de marché (TSR). La volatilité est déterminée à partir d'une moyenne pondérée de la volatilité historique sur 5 ans et de la volatilité implicite attendue par le marché.

(2) À compter du plan 2016, le TSR est apprécié par rapport à l'index CAC 40 GR. La volatilité retenue pour cet index est de 35 % pour les plans attribués en 2016 et de 18,2 % pour le plan 2017.

#### 4.22.3 Charge comptabilisée au cours de l'exercice

La charge comptabilisée dans le compte de résultat pour l'exercice 2016-2017 au titre des actions attribuées gratuitement est de 43 millions d'euros (contre 49 millions d'euros au titre de l'exercice 2015-2016).

## 4.23 Regroupements d'entreprises

Les principales acquisitions de la période sont mentionnées en note 4.6 « *Goodwills* ». Le montant des actifs acquis et passifs repris aux dates d'acquisition, évalués de manière provisoire au 31 août 2017, est résumé dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017
Immobilisations incorporelles	65
Immobilisations corporelles	5
Créances clients	33
Autres actifs courants	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15
Dettes financières	(15)
Autres dettes non courantes	(4)
Impôts différés nets	(7)
Autres dettes et passifs courants	(29)
<b>TOTAL DES ACTIFS NETS IDENTIFIABLES</b>	<b>69</b>
<i>Goodwills</i>	224
Engagement de rachat de participations ne donnant pas le contrôle	(3)
Impact de la prise de contrôle des participations mises en équivalence	(20)
<b>CONTREPARTIE TRANSFÉRÉE</b>	<b>(270)</b>
Trésorerie acquise	15
Variation de dette sur acquisition de filiales	(2)
<b>IMPACT SUR LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>(257)</b>

La contribution des sociétés acquises depuis leur intégration s'élève à 135 millions d'euros pour le chiffre d'affaires.

Les actifs incorporels incluent principalement les relations clients et les marques. Les durées d'amortissement de ces actifs incorporels ont été fixées par le management sur une durée maximale de 15 ans en fonction du taux d'attrition estimé pour les contrats et de la durée de vie probable des marques. Le *goodwill* correspond à l'écart positif entre le prix d'acquisition et le total de la juste valeur des actifs nets identifiables.

## 4.24 Engagements et éventualités

### 4.24.1 Sûretés réelles

Les engagements relatifs à des sûretés réelles (nantissement, gage sur équipement ou hypothèque d'immeuble), consenties par Sodexo SA et ses filiales dans le cadre de leurs activités opérationnelles au cours de l'exercice 2016-2017 ne sont pas significatifs.

### 4.24.2 Engagements en matière de location simple

Les engagements donnés au titre des contrats de location simple se décomposent, par maturité, comme suit :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Moins d'un an	112	111
De 1 à 5 ans	231	239
Plus de 5 ans	65	75
<b>TOTAL</b>	<b>408</b>	<b>425</b>

Il s'agit de contrats dans le monde entier, dont les dispositions sont négociées localement, qui portent essentiellement sur :

- des équipements sur sites, des équipements de bureau et des véhicules pour 111 millions d'euros (110 millions d'euros au 31 août 2016) ;
- des loyers de bureaux pour 288 millions d'euros (302 millions d'euros au 31 août 2016), comprenant notamment les engagements au titre des baux pour le siège social du Groupe à Issy-les-Moulineaux (33 millions d'euros) et pour les bureaux de Sodexo France (32 millions d'euros) et Sodexo, Inc. (59 millions d'euros).



### 4.24.3 Autres engagements donnés

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017			AU 31 AOÛT 2016	
	À MOINS DE 1 AN	DE 1 À 5 ANS	À PLUS DE 5 ANS	TOTAL	TOTAL
Engagements de paiement donnés aux tiers	1			1	1
Garanties d'exploitation de sites	1	2		3	4
Garanties de bonne fin données aux clients du Groupe Sodexo	44	2	133	179	193
Autres engagements	15	23	110	148	138
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>27</b>	<b>243</b>	<b>331</b>	<b>336</b>

Les engagements de paiements donnés aux tiers incluent principalement les engagements de financement en dettes subordonnées dans les PPP (cf. note 2.3.2) pour 1 million d'euros.

Les garanties de bonne fin accordées aux clients du Groupe correspondent à certains engagements donnés dans le cadre d'une vingtaine de contrats où, du fait de la sous-traitance, le Groupe estime qu'il pourrait être exposé au paiement d'une indemnité en cas de défaut de réalisation de la prestation. Les garanties de bonne fin sont réexaminées régulièrement par le management des entités opérationnelles. Une provision est constituée lorsque des paiements liés à ces garanties deviennent probables. Hormis ces contrats, le Groupe estime être en mesure de mettre en œuvre les moyens supplémentaires nécessaires pour éviter de payer des indemnités aux clients qui bénéficient de clause de garanties de bonne fin.

Le Groupe a également des engagements de performances vis-à-vis de ses clients mais considère que ceux-ci ont plus la caractéristique de garanties d'exécution que d'un contrat d'assurance ayant pour objectif d'indemniser le client en cas de non-réalisation de la prestation (l'indemnité étant en général réservée aux cas où Sodexo n'aurait pas été en mesure de mettre en œuvre les moyens alternatifs ou supplémentaires pour satisfaire le client).

Dans les faits, compte tenu de sa taille et de son implantation, le Groupe Sodexo considère être capable de mettre en œuvre les moyens supplémentaires nécessaires pour éviter de payer des indemnités aux clients bénéficiant de telles clauses.

À ce jour, aucune provision n'est constatée dans l'état consolidé de la situation financière au titre de ces garanties.

Les autres engagements comprennent notamment la garantie que Sodexo SA a émise en octobre 2012 en faveur du Trustee

afin de couvrir les obligations de Sodexo UK au titre du plan de retraite au Royaume-Uni dans la limite d'un montant de 100 millions de livres sterling pour une durée de 12 ans, soit jusqu'en octobre 2024.

## 4.25 Informations sur les entreprises liées

### 4.25.1 Principal actionnaire

Au 31 août 2017, la société Bellon SA détient 40,38 % du capital de Sodexo SA et 55,8 % des droits de vote exerçables de Sodexo. Bellon SA a facturé à Sodexo SA un montant de 0,7 million d'euros au titre du contrat d'assistance et de conseil pour la période du 1<sup>er</sup> septembre 2016 au 17 novembre 2016 (6,1 millions d'euros au cours de l'exercice 2015-2016) et un montant de 2,9 millions d'euros pour la période du 17 novembre 2016 au 31 août 2017 au titre de la convention d'animation et de prestations signée par les deux sociétés et qui a pris effet à compter du 17 novembre 2016.

La société Bellon SA a reçu 146,3 millions d'euros de dividendes en février 2017 de Sodexo SA.

Le Groupe a reçu 2,4 million d'euros de dividendes au cours de l'exercice au titre de sa participation dans Bellon SA.

### 4.25.2 Sociétés non intégrées globalement

Les autres transactions avec les parties liées concernent les prêts accordés, les transactions réalisées et les engagements hors bilan portant sur des entreprises associées.

179

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017			AU 31 AOÛT 2016	
	VALEURS BRUTES	DÉPRÉCIATIONS	VALEURS NETTES	VALEURS NETTES	
Prêts accordés	78	(1)	77	77	

ENGAGEMENTS HORS BILAN	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Engagements de paiement donnés aux tiers	1	1
Garanties de bonne fin données à des clients	179	193

TRANSACTIONS RÉALISÉES	2016-2017	2015-2016
Chiffre d'affaires	401	430
Charges opérationnelles	(2)	
Résultat financier	3	3

## 4.26 Rémunérations, avances et engagements en matière de pensions et indemnités assimilées accordés aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif ainsi qu'au Directeur Général de Sodexo

Les rémunérations, avances et engagements en matière de pensions et indemnités assimilées accordés aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif ainsi qu'au Directeur Général de Sodexo en poste respectivement au 31 août 2017 et au 31 août 2016 pour les exercices 2016-2017 et 2015-2016 se décomposent comme suit :

(en euros)	2016-2017	2015-2016
Avantages à court terme	13 559 509	16 512 645
Avantages postérieurs à l'emploi	801 820	824 031
Juste valeur des actions attribuées gratuitement à la date d'attribution	15 490 652	13 458 349

Ces avantages incluent les jetons de présence, les rémunérations et avantages de toute nature versés (ou procurés sur la période pour des fonctions exercées) par les sociétés Bellon SA, Sodexo SA et/ou les sociétés du Groupe Sodexo.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé lors du Conseil d'Administration du 17 novembre 2015, que Michel Landel cesserait d'être rémunéré par Bellon SA à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 et serait rémunéré par Sodexo SA. Il a ainsi été mis fin au contrat de travail liant

Michel Landel à Bellon SA. Ce changement n'a en rien modifié la rémunération de Michel Landel qui n'est, par ailleurs, pas lié à Sodexo SA par un contrat de travail.

Il existe pour le Directeur Général et les membres du Comex des clauses de non concurrence, d'une durée maximale de 24 mois, qui ont pour objet de protéger le Groupe en restreignant leur liberté d'exercer chez un concurrent des fonctions de salarié ou d'administrateur ou d'effectuer des missions de conseil(s) directement ou par personne morale interposée.

## 4.27 Effectifs

Les effectifs du Groupe sont les suivants :

	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Encadrement	49 909	53 468
Employés	377 359	372 126
<b>TOTAL</b>	<b>427 268</b>	<b>425 594</b>

## 4.28 Litiges

Au cours de l'exercice 2016-2017, la société Sodexo Pass do Brasil a reçu de l'administration fiscale brésilienne une notification de redressement au titre des exercices 2010 à 2012 s'élevant à 121 millions d'euros (dont 39 millions d'euros de principal et 82 millions d'euros de pénalités et intérêts de retard). Ce redressement concerne la déductibilité fiscale de l'amortissement du *goodwill* constaté lors du rachat de VR en mars 2008. La Société conteste fermement ce redressement qui avait déjà été par ailleurs envisagé puis abandonné par l'administration lors d'un précédent contrôle fiscal portant sur les exercices 2008 et 2009. La Société estime sur le fond et sur la forme que le *goodwill* a été valablement amorti et que la procédure a par conséquent de fortes chances d'aboutir en sa faveur, ce que ses conseils fiscaux lui confirment. Aucune provision n'a donc été enregistrée au bilan à ce titre au 31 août 2017. Par ailleurs, l'économie d'impôt générée par

cet amortissement fiscal a été compensée dans les comptes consolidés du Groupe par une charge d'impôt différé du même montant pour chacun des exercices concernés, conformément aux règles IFRS. Le solde de cet impôt différé passif s'élève, à la clôture de l'exercice, à 79 millions d'euros.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucune autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, qui pourrait avoir, ou a eu au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société.

Par ailleurs, le Groupe est partie prenante à des litiges survenus dans le cadre normal de ses activités. Le Groupe ne s'attend pas à ce que les passifs relatifs à ces litiges soient globalement significatifs par rapport à l'activité ou à la situation financière consolidée.

## 4.29 Événements postérieurs à la clôture

Dans le cadre des réclamations déposées auprès de l'administration fiscale et des saisines du Tribunal Administratif pour certaines d'entre elles, Sodexo a contesté l'application de la contribution sur les dividendes de 3 % au titre des exercices 2012-2013 à 2016-2017. Suite à la récente décision du Conseil Constitutionnel du 6 octobre 2017 rendue sur ce sujet, Sodexo pourra obtenir la restitution des sommes ainsi versées, soit 43 millions d'euros, hors intérêts moratoires et diminuées des mesures « compensatoires » prévues par le gouvernement, dont l'estimation n'est pas finalisée à ce jour. Ce produit d'impôt, n'a pas été comptabilisé par le Groupe dans les comptes de l'exercice 2016-2017, la décision du Conseil Constitutionnel étant postérieure à la clôture.

Depuis le début de l'exercice 2017-2018, le Groupe a réalisé plusieurs acquisitions, notamment l'activité base vie de Morris Corporation en Australie pour le secteur minier, avec un chiffre d'affaires annuel de 100 millions d'euros et Kim Yew Electrical & Sanitary, spécialisé en Facilities management, à Singapour.

### Plan d'attribution gratuite d'actions

Le 14 septembre 2017, le Conseil d'Administration a décidé l'attribution gratuite d'actions, en faveur de certains salariés du Groupe, sous réserve d'une condition de présence au sein du Groupe ainsi que, pour certaines actions, une condition de performance. Ce plan porte sur un total de 14 000 actions.

## 5. OBJECTIFS ET POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### 5.1 Exposition aux risques sur les taux de change et d'intérêt

Les politiques arrêtées par le Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Financier Groupe, sont conçues pour éviter toute prise de position spéculative. En outre, selon ces politiques :

- l'essentiel de l'endettement doit être contracté à taux fixe ou converti en taux fixe grâce à des instruments de couverture ;
- dans le cadre de la politique de financement, le risque de change sur les prêts en devises aux filiales doit être couvert ;
- l'échéance des instruments de couverture ne doit pas dépasser celle des emprunts couverts.

#### 5.1.1 Analyse de sensibilité aux taux d'intérêt

Au 31 août 2017, comme au 31 août 2016, la quasi-totalité des passifs étant à taux fixe, l'augmentation ou la diminution de

0,5 % des taux d'intérêts n'aurait pas d'impact significatif sur le résultat avant impôt ou sur les capitaux propres.

#### 5.1.2 Analyse de sensibilité aux taux de change et exposition au risque de change sur les principales devises

Le Groupe étant présent dans 80 pays, l'ensemble des postes des états financiers est impacté par la conversion des devises et plus particulièrement la variation du dollar US. Ces variations de change n'entraînent pas de risques d'exploitation, les recettes et les charges de chacune des filiales étant réalisées essentiellement dans la même devise.

Sodexo SA a recours à des instruments dérivés pour assurer la gestion des risques auxquels le Groupe est exposé du fait de la volatilité des taux de change.

181

### SENSIBILITÉ AU RISQUE DE CHANGE

IMPACT D'UNE APPRÉCIATION DE 10 % DES TAUX DE CHANGE DES DEVISES PAR RAPPORT À L'EURO (en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017				AU 31 AOÛT 2016			
	IMPACT SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES	IMPACT SUR LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	IMPACT SUR LE RÉSULTAT AVANT IMPÔT	IMPACT SUR LES CAPITAUX PROPRES	IMPACT SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES	IMPACT SUR LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	IMPACT SUR LE RÉSULTAT AVANT IMPÔT	IMPACT SUR LES CAPITAUX PROPRES
Dollar US	871	61	42	220	831	50	31	171
Real brésilien	110	24	20	82	91	18	17	70
Livre sterling	172	6	10	72	201	13	13	64

L'impact d'une appréciation de 10 % du taux de change bolivar/euro serait non significatif sur le chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat avant impôt et capitaux propres du Groupe au 31 août 2017.

## 5.2 Exposition aux risques de liquidité

Les caractéristiques des financements obligataires et bancaires utilisés par le Groupe au 31 août 2017 sont décrites en détail dans la note 4.15 de l'annexe aux comptes consolidés.

Au 31 août 2017, comme au 31 août 2016, plus de 99 % de la dette consolidée du Groupe avait été empruntée sur les marchés de capitaux et le financement bancaire assurait moins de 1 % des besoins du Groupe. Les échéances de remboursement des principales dettes s'échelonnent entre les exercices 2016 et 2029. Le Groupe a une ligne de crédit confirmée multidevises de 531 millions d'euros plus 709 millions de dollars US à échéance juillet 2022, non tirée au 31 août 2017 ni au 31 août 2016.

## 5.3 Exposition aux risques de contrepartie

L'exposition au risque de crédit est limitée à la valeur comptable des actifs financiers.

La politique du Groupe est de gérer et répartir le risque de contrepartie. S'agissant des instruments dérivés, chaque transaction avec une banque doit s'appuyer sur une convention cadre de type convention AFB ou ISDA.

Le risque de contrepartie lié aux créances clients est non significatif. Compte tenu de la dispersion géographique et sectorielle du Groupe, il n'existe aucune concentration de risques portant sur les créances individuelles échues et non dépréciées. De plus, le Groupe n'a enregistré aucune évolution significative des impacts liés aux défaillances financières de ses clients au cours de l'exercice.

Le risque de contrepartie est essentiellement bancaire. Le Groupe limite son exposition au risque de contrepartie en diversifiant ses placements et en limitant la concentration du risque entre

les mains de chacune des contreparties. Les transactions sont effectuées avec des contreparties de premier plan en fonction des risques pays. Un *reporting* régulier de suivi de la répartition auprès des contreparties ainsi que de leur qualité est mis en place.

Afin de réduire encore ce risque, le Groupe a mis en place en 2010-2011, un mécanisme de *cash pooling international* entre les principales filiales, avec droit à compensation, réduisant ainsi les liquidités placées chez des tiers en les concentrant sur les holdings financières du Groupe.

La contrepartie maximale est d'environ 11 % (12 % au 31 août 2016) de la trésorerie opérationnelle du Groupe (incluant les fonds réservés et les actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses) vis-à-vis d'un groupe bancaire dont le *rating* est A-1.

## 5.4 Politique de gestion des fonds propres

Sodexo gère ses fonds propres dans une optique de long terme visant à assurer la liquidité du Groupe, à optimiser sa structure financière et à faire bénéficier ses actionnaires de la forte génération du *cash flow*.

Les éléments de décision peuvent être des objectifs de bénéfice net par action, de prévisions de flux de trésorerie futurs ou d'équilibre de bilan afin de respecter les critères d'endettement net du Groupe définis par la Direction et communiqués au marché, à savoir notamment un ratio d'endettement net/capitaux propres inférieur à 75 %. Le taux d'endettement net est défini comme la différence entre les dettes financières brutes et la trésorerie globale qui correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi qu'aux fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses moins les découverts bancaires, rapportée aux capitaux propres et intérêts minoritaires.

## 6. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les principales sociétés consolidées à la clôture de l'exercice présentées dans le tableau ci-dessous représentent plus de 80 % des agrégats chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat net part du Groupe et capitaux propres. Les autres entités représentent individuellement moins de 0,8 % des agrégats chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat net part du Groupe et capitaux propres.

La première colonne indique le pourcentage d'intérêts, la seconde le pourcentage de contrôle. Seuls sont mentionnés les pourcentages d'intérêts ou de contrôles inférieurs à 97 %.

La lettre N désigne les sociétés entrées dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice.

	INTÉRÊTS %	CONTRÔLE %	ACTIVITÉ PRINCIPALE	PAYS
<b>France</b>				
			Holding	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Avantages et Récompenses	France
			Sur Site	France
			Holding	France
			Holding	France
			Holding	France
<b>Amérique</b>				
			Sur Site	Brésil
			Avantages et Récompenses	Brésil
			Sur Site	Brésil
			Sur Site	Canada
			Sur Site	Chili
			Avantages et Récompenses	Chili
			Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Avantages et Récompenses	États-Unis
N <sup>(1)</sup>			Sur Site	États-Unis
N			Avantages et Récompenses	États-Unis
			Holding	États-Unis
<b>Europe</b>				
			Sur Site	Allemagne
			Sur Site	Allemagne
			Sur Site	Belgique
			Avantages et Récompenses	Belgique
			Avantages et Récompenses	Belgique
			Holding	Belgique

		INTÉRÊTS %	CONTRÔLE %	ACTIVITÉ PRINCIPALE	PAYS
N	Xpenditure BV			Avantages et Récompenses	Belgique
	Sodexo Iberia SA (consolidé)			Sur Site	Espagne
	Sodexo Italia SPA (consolidé)			Sur Site	Italie
	Sodexo Nederland BV (consolidé)			Sur Site	Pays-Bas
	Sodexo Pass Česka Republika AS			Avantages et Récompenses	République tchèque
	Sodexo Ltd (consolidé)			Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Global Services UK Ltd			Holding	Royaume-Uni
	Sodexo Investment Services Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Travel and Business UK Ltd			Avantages et Récompenses	Royaume-Uni
	Sodexo Holdings Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
N	Purchasing Systems Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Finance Designated Activity Company			Holding	Irlande
	Sodexo Pass Romania Srl			Avantages et Récompenses	Roumanie
	Sodexo AB			Sur Site	Suède
<b>Asie, Océanie, Moyen-Orient, Afrique</b>					
	Sodexo Australia Pty Ltd (consolidé)			Sur Site	Australie
	Sodexo Remote Sites Australia Pty Ltd			Sur Site	Australie
	Sodexo Food Solutions India Private Ltd			Sur Site	Inde
	Sodexo Shanghai Management Services			Sur Site	Chine
	Sodexo Management Company Ltd Shanghai			Sur Site	Chine
	Sodexo Services Asia			Holding	Singapour
	Teyseer Services Company LLC	49 %	49 %	Sur Site	Qatar
	Sodexo FZE			Sur Site	Émirats arabes unis
	Kelvin Catering Services (Emirates) LLC	49 %	49 %	Sur Site	Émirats arabes unis

(1) Prise de contrôle sur l'exercice, antérieurement consolidé selon la méthode de la mise en équivalence.

## 7. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en millions d'euros HT)	PRICEWATERHOUSECOOPERS		KPMG	
	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016
<b>Certification des comptes individuels et consolidés</b>				
Émetteur	0,6	0,6	0,6	0,6
Filiales intégrées globalement	4,9	4,9	3,3	3,4
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>5,5</b>	<b>5,5</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>
<b>Services autres que la certification des comptes</b>				
Émetteur	0,2		0,1	0,1
Filiales intégrées globalement	0,7	0,2	0,3	0,4
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>0,9</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>
<b>TOTAL HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>6,4</b>	<b>5,7</b>	<b>4,3</b>	<b>4,5</b>



## 4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 août 2017)

### **SODEXO**

255, Quai de la Bataille-de-Stalingrad  
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Aux actionnaires,

### **Opinion**

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Sodexo relatifs à l'exercice clos le 31 août 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

### **Fondement de l'opinion**

#### **Référentiel d'audit**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « *Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés* » du présent rapport.

#### **Indépendance**

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> septembre 2016 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

#### **Justification des appréciations – points-clés de l'audit**

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## Nouvelle information sectorielle de l'activité Services sur Site et incidence sur les *goodwills*

(Notes 2.8.2.1 et 3 de l'annexe aux comptes consolidés)

### Description du risque

En 2015, le Groupe a initié une réorganisation de son activité *Services sur Site* qui s'est traduite, à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2016, par la mise en place d'une structure managériale par segments mondiaux de clientèle. L'organisation précédente était fondée sur des zones géographiques.

Les secteurs opérationnels suivants, correspondant aux segments mondiaux de clientèle, ont été retenus : *Services aux Entreprises, Énergie & Ressources, Services aux Gouvernements, Sports & Loisirs, Santé, Seniors, Écoles et Universités*.

À compter du 1<sup>er</sup> septembre 2016, le Comité Exécutif du Groupe suit la performance financière de l'activité *Services sur Site* selon ces segments mondiaux de clientèle, alloue les ressources et établit ses prévisions financières sur ces mêmes bases. Dans ce cadre, les produits et les charges opérationnels, y compris les coûts indirects, ont été alloués aux nouveaux segments utilisés pour le reporting interne de l'activité.

Le Groupe a corrélativement fait évoluer l'information sectorielle. Pour établir et présenter l'information figurant dans la note 3, les secteurs opérationnels précités ont été regroupés en trois ensembles : *Entreprises et Administrations, Santé & Seniors et Éducation*. Les autres activités non segmentées à la clôture sont incluses dans le regroupement *Entreprises et Administrations*.

Comme décrit dans la note 2.8.2.1, les *goodwills* de l'activité *Services sur Site* ont été réalloués aux nouveaux secteurs opérationnels. Suite à cette réallocation, la direction a réalisé un test de dépréciation au 1<sup>er</sup> septembre 2016, afin de vérifier l'absence de perte de valeur des *goodwills* réalloués, étant rappelé que les tests de dépréciation effectués lors de l'arrêté des comptes au 31 août 2016 n'avaient pas donné lieu à des dépréciations des *goodwills*.

Nous avons considéré ces changements comme un point clé de l'audit compte tenu de l'importance que revêt l'information sectorielle dans l'appréciation de la performance financière du Groupe et des jugements appliqués par la direction dans ce cadre. Ces jugements ont été déterminants notamment pour les regroupements des nouveaux secteurs opérationnels, l'allocation des produits et des charges à ces nouveaux segments ainsi que pour le choix des hypothèses utilisées pour la réallocation des *goodwills*.

### Notre réponse au risque

Sur l'incidence du changement d'organisation de l'activité *Services sur Site* sur l'information sectorielle, notre approche a consisté à :

- nous entretenir avec la direction pour comprendre les modalités de fonctionnement de la nouvelle organisation et les outils de pilotage mis en place par le Comité Exécutif ;
- apprécier les jugements retenus pour les regroupements des secteurs opérationnels publiés dans la note 3 de l'annexe ;
- apprécier la pertinence des modalités d'allocation des charges et des produits opérationnels, y compris les coûts indirects, aux secteurs opérationnels et d'en tester l'application sur base d'échantillons ;
- vérifier que l'information sectorielle comparative de l'exercice précédent a été préparée sur les mêmes bases ; et
- vérifier que l'information fournie en annexe en notes 2.8.2.1 et 3 est conforme aux dispositions de la norme IFRS 8.

En ce qui concerne l'incidence du changement de présentation de l'information sectorielle sur la réallocation des *goodwills* de l'activité *Services sur Site* du Groupe au 1<sup>er</sup> septembre 2016, notre approche a consisté à apprécier la méthodologie mise en œuvre par la direction et à vérifier l'absence de perte de valeur des *goodwills*.

## Évaluation de la valeur recouvrable des *goodwills*

(Notes 2.8.2.3 et 4.10 de l'annexe aux comptes consolidés)

### Description du risque

Au 31 août 2017, les *goodwills* sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 5 308 millions d'euros, soit 36 % du total de l'actif. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur recouvrable des *goodwills*, déterminée dans le cadre du test de dépréciation annuel ou d'un test ponctuel réalisé à la survenance d'un indice de perte de valeur, est inférieure à leur valeur nette comptable.

La détermination de la valeur recouvrable repose le plus souvent sur des calculs de flux de trésorerie futurs actualisés et requiert des jugements importants de la direction, notamment sur l'établissement des prévisions ainsi que sur le choix des taux d'actualisation et de croissance sur le long terme.

Dans ce contexte, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des *goodwills* comme un point clé de l'audit, du fait de l'importance des *goodwills* au bilan et des incertitudes inhérentes à certains éléments et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur recouvrable.

## Notre réponse au risque

Nous avons effectué un examen critique des modalités mises en œuvre par la direction pour déterminer la valeur recouvrable des *goodwills*. Nos travaux ont consisté à :

- apprécier les éléments composant la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT au niveau auquel les *goodwills* sont suivis par le Groupe et la cohérence de ces éléments avec ceux pris en compte dans les projections des flux de trésorerie ;
- apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie au regard des environnements économiques dans lesquels opère le Groupe ;
- apprécier la cohérence du taux de croissance retenu pour les flux projetés avec les analyses externes disponibles ;
- apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque UGT ou groupe d'UGT permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ;
- vérifier que la note 4.10 donne une information appropriée sur les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable des *goodwills* à une variation des principales hypothèses retenues.

## Remises, rabais et ristournes fournisseurs

(Note 2.22.3 de l'annexe aux comptes consolidés)

### Description du risque

Les remises, rabais et ristournes reçus par le Groupe de ses fournisseurs dans le cadre des contrats de restauration ou services de facilities management sont comptabilisés en réduction du coût des ventes.

Au sein du Groupe, il existe un nombre important de contrats d'achats auprès des fournisseurs intégrant des remises commerciales basées sur les quantités achetées ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou le respect d'engagements tels que par exemple, des clauses d'exclusivité pour les fournisseurs. Ces contrats peuvent être signés au niveau local, régional ou mondial.

En raison du nombre de contrats au sein du Groupe, et compte tenu du fait que leurs durées ne coïncident pas toujours avec l'exercice comptable du Groupe, l'évaluation des remises fournisseurs requiert une part d'estimation importante de la direction et constitue, en conséquence, un point clé de l'audit.

### Notre réponse au risque

Nous avons réalisé des tests sur le caractère effectif des contrôles mis en œuvre par la direction pour prévenir ou détecter d'éventuelles erreurs dans l'estimation des remises fournisseurs comptabilisées.

Nos procédures d'audit incluent, sur la base d'échantillons :

- l'analyse des contrats signés avec les fournisseurs et de la correcte application des termes de ces contrats pour la détermination des remises comptabilisées sur l'exercice, en particulier au regard des volumes achetés, y compris l'estimation des remises à recevoir à la clôture ;
- la vérification de l'existence des créances les plus significatives comptabilisées à la clôture au titre des remises à recevoir et la conformité de leur calcul aux dispositions contractuelles conclues avec les fournisseurs ;
- la comparaison des remises reçues après la clôture comptable avec les créances comptabilisées à la clôture afin d'évaluer la fiabilité des estimations du Groupe.

## Engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi

(Notes 2.17 et 4.17 de l'annexe aux comptes consolidés)

### Description du risque

Le Groupe contribue à des régimes de retraite à prestations définies, principalement en France, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Italie.

Au 31 août 2017, le Groupe a comptabilisé un passif net au titre de ces engagements de 313 millions d'euros, ce montant étant la différence entre la juste valeur des actifs des régimes pour 980 millions d'euros et la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies pour un montant de 1 293 millions d'euros.

Le calcul de ces engagements tient compte, notamment, d'hypothèses telles que l'ancienneté, l'espérance de vie, le taux d'augmentation des salaires et le taux de rotation des salariés, ainsi que le taux d'actualisation et les estimations d'inflation. Leur détermination est ainsi sujette à des jugements de la direction. Une variation de ces hypothèses-clés est susceptible de faire varier de façon sensible le montant du passif net. Ce sujet constitue en conséquence un point clé de l'audit.

## Notre réponse au risque

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des passifs nets au titre des régimes à prestations définies mis en œuvre par le Groupe.

Avec l'assistance de nos actuaires, nous avons apprécié les hypothèses-clés retenues et les informations utilisées par les actuaires mandatés par le Groupe pour l'évaluation des passifs nets des principaux régimes à prestations définies, plus particulièrement en France, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Italie, et avons évalué la pertinence de leurs conclusions.

Nous avons comparé les hypothèses-clés suivantes des modèles d'évaluation à des données externes et effectué une analyse de sensibilité du passif net à ces hypothèses-clés :

- augmentation des salaires ;
- taux de rotation des salariés ;
- taux de mortalité ;
- taux d'inflation ;
- taux d'actualisation.

Nous avons également obtenu une confirmation externe des actifs des régimes ou mis en œuvre d'autres procédures d'audit pour tester l'existence et la correcte évaluation de ceux-ci.

## Risques fiscaux

*(Notes 2.16, 4.18 et 4.28 de l'annexe aux comptes consolidés)*

### Description du risque

Le Groupe est présent et opère dans plus de 80 pays et ses opérations sont sujettes, dans le cadre normal de ses activités, à des vérifications régulières de la part des administrations fiscales de ces pays.

Ces contrôles peuvent donner lieu à des redressements fiscaux et à des contentieux avec les administrations fiscales tant en matière d'impôt sur les résultats que des autres impôts, taxes et versements assimilés.

L'estimation des incidences de ces risques fiscaux et des provisions afférentes, constituées le cas échéant, fait l'objet d'une part significative de jugement de la direction, notamment pour apprécier l'issue des contentieux en cours ou encore la probabilité de survenance des risques identifiés. Nous avons donc considéré ces éléments comme un point-clé de notre audit.

### Notre réponse au risque

Nous avons mené des entretiens avec la direction, obtenu une compréhension des procédures de contrôle interne mises en place pour identifier les risques fiscaux et les positions fiscales incertaines et, le cas échéant, déterminer les provisions nécessaires.

Avec le recours à nos experts en fiscalité, nous avons également :

- mené des entretiens auprès de la direction fiscale du Groupe et des directions locales pour apprécier le cas échéant l'état actuel des investigations menées et des redressements notifiés par les autorités fiscales et suivre les développements des litiges en cours ;
- consulté les décisions et correspondances récentes des sociétés du Groupe avec les autorités fiscales, et pris connaissance de la correspondance entre les sociétés concernées et leurs conseils en matière de fiscalité ;
- analysé les réponses de ces conseils fiscaux à nos demandes d'information ou les analyses que ces conseils ont produites dans le cadre de litiges en cours ;
- procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la direction ;
- vérifié que les derniers développements ont été pris en compte dans l'estimation des provisions constatées au bilan.

189

## Vérification des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Sodexo par l'Assemblée Générale du 22 février 1994 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 4 février 2003 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 août 2017, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la quinzième année.

### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

### Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

#### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Une description plus détaillée de nos responsabilités de commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés figure dans l'annexe du présent rapport et en fait partie intégrante.

#### Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 15 novembre 2017

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Christophe Georghiou

**KPMG Audit**

Département de KPMG S.A.

Hervé Chopin

## Annexe

### Description détaillée des responsabilités des commissaires aux comptes

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité

d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

## 4.5 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES ET ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ

### 4.5.1 Ratios financiers

		EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016
Taux d'endettement net	Dettes financières <sup>(1)</sup> – trésorerie opérationnelle <sup>(2)</sup>		
	Capitaux propres et intérêts minoritaires	17,1 %	11 %
Ratio d'endettement net	Dettes financières <sup>(1)</sup> – trésorerie opérationnelle <sup>(2)</sup>		
	Résultat opérationnel avant dépréciations et amortissements (EBITDA) <sup>(3)</sup>	0,4	0,3
Capacité de remboursement des emprunts	Dettes financières		
	Autofinancement	3,3 années	2,5 années
Indépendance financière	Dettes financières non courantes		
	Capitaux propres et intérêts minoritaires	84,3 %	67,9 %
Rendement des capitaux propres	Part du Groupe dans le résultat net		
	Part du Groupe dans les capitaux propres hors résultat	25,7 %	21 %
Retour sur capitaux employés (ROCE)	Résultat opérationnel après impôt <sup>(4)</sup>		
	Capitaux employés <sup>(5)</sup>	20,6 %	18,6 %
Couverture des charges d'intérêts	Résultat opérationnel		
	Coût de l'endettement net	15	12,6

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

		EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016
(1) Dettes financières	Dettes financières non courantes	3 012	2 515
	+ dettes financières courantes hors découverts bancaires.	499	43
	- instruments financiers dérivés à l'actif	(11)	(5)
		<b>3 500</b>	<b>2 553</b>
(2) Trésorerie opérationnelle	Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 018	1 375
	+ actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	909	799
	- découverts bancaires	(38)	(28)
		<b>2 889</b>	<b>2 146</b>
(3) Résultat opérationnel avant dépréciations et amortissements (EBITDA)	Résultat opérationnel	1 189	1 095
	+ dépréciations et amortissements	281	308
		<b>1 470</b>	<b>1 403</b>
(4) Résultat opérationnel après impôt	Résultat opérationnel	1 189	1 095
	Taux effectif d'impôt	31,7 %	33,7 %
		<b>812</b>	<b>726</b>
(5) Capitaux employés	Immobilisations corporelles	590	604
	+ Goodwills	5 308	5 328
	+ autres immobilisations incorporelles	511	467
	+ investissements clients	547	562
	+ besoin en fonds de roulement hors actifs financiers et fonds réservés de l'activité Services Avantages et Récompenses	(3 009)	(3 057)
		<b>3 947</b>	<b>3 904</b>



## 4.5.2 Synthèse des résultats et éléments financiers sur deux ans

	2016-2017	2015-2016
<b>Capitaux propres</b>	<b>3 570</b>	<b>3 702</b>
Part du Groupe	3 536	3 668
Participations ne donnant pas le contrôle	34	34
<b>Dettes financières <sup>(1)</sup></b>	<b>3 500</b>	<b>2 553</b>
Dettes financières non courantes	3 008	2 510
Dettes financières courantes	492	43
<b>Trésorerie (nette des découverts bancaires)</b>	<b>1 980</b>	<b>1 347</b>
<b>Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses</b>	<b>909</b>	<b>799</b>
<b>Endettement financier net <sup>(2)</sup></b>	<b>611</b>	<b>407</b>
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>20 698</b>	<b>20 245</b>
Résultat opérationnel	1 189	1 095
Résultat consolidé	745	661
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	22	24
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>723</b>	<b>637</b>
<b>Nombre moyen pondéré d'actions - de base</b>	<b>148 998 961</b>	<b>151 277 059</b>
Résultat net part du Groupe par action - de base (en euros)	4,85	4,21
Dividende par action versé sur l'exercice (en euros)	2,40	2,20
Valeur de l'action au 31 août (en euros)	98,03	103,85
Cours le plus haut de l'exercice	123,6	106,7
Cours le plus bas de l'exercice	96,02	70,45

(1) Y compris les instruments financiers, hors découverts bancaires.

(2) Dettes financières - Trésorerie - fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses.

### 4.5.3 Taux de change

CODES ISO	PAYS	MONNAIE	TAUX DE CLÔTURE	TAUX MOYEN
			AU 31/08/2017	2016-2017
			1 EURO =	1 EURO =
CFA	Afrique	CFA (1 000 unités)	0,655957	0,655957
ZAR	Afrique du Sud	Rand	15,456800	14,769260
DZD	Algérie	Dinar (1 000 unités)	0,131425	0,120139
SAR	Arabie Saoudite	Rial	4,455800	4,121153
ARS	Argentine	Peso	20,662800	17,399080
AUD	Australie	Dollar	1,501600	1,449307
BRL	Brésil	Real	3,741000	3,526485
BGN	Bulgarie	Lev bulgare	1,955800	1,955800
CAD	Canada	Dollar	1,497000	1,451090
CLP	Chili	Peso (1 000 unités)	0,749840	0,725092
CNY	Chine	Yuan	7,805900	7,493964
COP	Colombie	Peso (1 000 unités)	3,509000	3,255327
KRW	Corée	Won (1 000 unités)	1,331220	1,252385
CRC	Costa Rica	Colon (1 000 unités)	0,678790	0,612468
DKK	Danemark	Couronne	7,438400	7,438781
AED	Émirats arabes unis	Dirham	4,363800	4,035653
USD	États-Unis	Dollar	1,182500	1,099075
GNF	Guinée	Franc guinéen (1 000 unités)	10,528790	10,019963
HKD	Hong Kong	Dollar	9,252600	8,543482
HUF	Hongrie	Forint (1 000 unités)	0,306630	0,309084
INR	Inde	Roupie (1 000 unités)	0,075599	0,072566
IDR	Indonésie	Rupiah (1 000 unités)	15,782100	14,628376
ILS	Israël	Shekel israélien	4,255200	4,054628
JPY	Japon	Yen (1 000 unités)	0,130810	0,121319
KZT	Kazakhstan	Tenge (1 000 unités)	0,398430	0,357402
KWD	Koweït	Dinar	0,358300	0,333490
LBP	Liban	Livre libanaise (1 000 unités)	1,786450	1,656415
MGA	Madagascar	Malagasy ariary (1 000 unités)	3,462000	3,417605
MYR	Malaisie	Ringgit	5,050600	4,757793
MAD	Maroc	Dirham	11,137500	10,833020
MXN	Mexique	Peso	21,084300	21,100504
MZN	Mozambique	Metical du Mozambique	72,240000	74,277561
NOK	Norvège	Couronne	9,279000	9,159307
NZD	Nouvelle-Zélande	Dollar néo-zélandais	1,657100	1,535021
OMR	Oman	Rial	0,457400	0,422741
PEN	Pérou	Soi	3,837800	3,625281
PHP	Philippines	Peso philippin	60,587000	54,578290
PLN	Pologne	Zloty	4,258200	4,294439

CODES ISO	PAYS	MONNAIE	TAUX DE CLÔTURE	TAUX MOYEN
			AU 31/08/2017	2016-2017
			1 EURO =	1 EURO =
QAR	Qatar	Rial	4,356300	4,008765
CZK	Rép. tchèque	Cour. tchèque (1 000 unités)	0,026101	0,026780
RON	Roumanie	Nouveau Leu	4,592400	4,526000
GBP	Royaume-Uni	Livre	0,919730	0,867043
RUB	Russie	Rouble (1 000 unités)	0,069123	0,065896
SGD	Singapour	Dollar	1,609400	1,531632
SEK	Suède	Couronne	9,481800	9,617250
CHF	Suisse	Franc suisse	1,144600	1,086871
TZS	Tanzanie	Shilling (1 000 unités)	2,656820	2,428569
THB	Thaïlande	Baht	39,247000	38,048929
TND	Tunisie	Dinar	2,922700	2,560679
TRY	Turquie	Livre	4,106300	3,779389
UYU	Uruguay	Peso uruguayen	34,089000	31,265552
VEF	Venezuela	Bolivar (1 000 unités)	3,843125	3,843125
VND	Vietnam	Dong vietnamien	27 008,970000	24 874,921773

## 4.5.4 Politique d'investissements

195

(en millions d'euros)	2016-2017	2015-2016
Investissements corporels et incorporels et investissements chez les clients	308	398
Acquisitions de titres de participations au cours de l'exercice	268	42

Investissements en cours au 31 août 2017 :

- acquisitions de titres de participation postérieures à la clôture : le montant des investissements réalisés par le Groupe depuis la date de clôture pour acquérir des titres de participation s'élève à 67 millions d'euros, avec notamment l'acquisition de Morris Corporation en Australie et Kim Yew Electrical & Sanitary à Singapour ;
- autres engagements fermes d'acquisition de titres de participation : le 15 novembre 2017, Sodexo a signé un accord pour l'acquisition de Centerplate Inc. entreprise spécialisée dans les services de restauration et d'accueil au cœur d'installations sportives, de centres de congrès et de lieux de divertissement aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Canada et en Espagne, pour un montant de 675 millions

de dollars. À la date de ce document, le Groupe n'a consenti aucun autre engagement significatif ferme d'acquisition de titres de participation.

En raison de la nature de l'activité du Groupe, les investissements représentent moins de 2 % du chiffre d'affaires et correspondent essentiellement à des investissements sur sites, qui interviennent en support de l'activité opérationnelle et sont financés par la trésorerie opérationnelle. Aucun de ces investissements n'est significatif individuellement en 2016-2017.

Les principales acquisitions de l'exercice sont mentionnées en note 4.6 « *Goodwills* » de l'annexe aux comptes consolidés.

La description détaillée des flux d'investissement figure dans les 4.5, 4.7 et 4.8 de l'annexe aux comptes consolidés.

**4.5.5 Organigramme juridique simplifié****SODEXO**

Détient, directement  
ou indirectement,  
100 % du capital  
des filiales citées

<b>ROYAUME-UNI</b>	SODEXO LTD SODEXO MANAGEMENT SERVICES LTD SODEXO INVESTMENT SERVICES LTD PSL PURCHASING LTD
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>	SODEXO, INC ROTH BROS CK FRANCHISING, INC SODEXO REMOTE SITES USA SODEXO CANADA
<b>FRANCE</b>	SOGERES SA SODEXO ENTREPRISES SAS SODEXO SANTE MEDICO SOCIAL SAS SODEXO EDUCATION LE NOTRE
<b>EUROPE</b>	SODEXO ITALIA SPA SODEXO BELGIUM SA SODEXO GERMANY (ALLEMAGNE) SODEXO IBERIA SA SODEXO AB (SUEDE) SODEXO NEDERLAND BV
<b>AMÉRIQUE DU SUD</b>	SODEXO CHILE SA SODEXO DO BRASIL COMERCIAL SA SODEXO COLOMBIA SA *
<b>ASIE AUSTRALIE</b>	SODEXO SHANGHAI MGT. SERVICES CO. LTD SODEXO MANAGEMENT COMPANY LTD SHANGHAI  SODEXO AUSTRALIA PTY LTD SODEXO FOOD SOLUTIONS INDIA PRIVATE LTD KELVIN CATERING SERVICES (EMIRATS ARABES UNIS) *
<b>SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES</b>	SODEXO PASS INTERNATIONAL SAS (FRANCE) SODEXO PASS FRANCE SA SODEXO PASS DO BRASIL SERV. E COMERCIO SA SODEXO PASS CESKA REPUBLICA AS SODEXO PASS BELGIUM SA SODEXO SOLUCIONES DE MOTIVACION CHILE SA SODEXO PASS USA

\* Présence d'actionnaires minoritaires extérieurs au Groupe Sodexo

NB : Cet organigramme simplifié fait apparaître les principales filiales du Groupe pour chaque zone géographique ou d'activités au 31 août 2017

## 4.6 GESTION DU RISQUE

### 4.6.1 Facteurs de risques

#### 4.6.1.1 Risques liés aux activités du Groupe

##### Risques commerciaux liés à l'activité Services sur Site

Dans l'activité Services sur Site, les contrats peuvent revêtir diverses formes en fonction de la taille, des zones géographiques et de la complexité du périmètre concerné. Ils durent d'un à trois ans renouvelables pour une prestation unique sur un site unique, et de cinq à dix ans pour de gros contrats intégrés multirégionaux couvrant une large gamme de services.

##### Ces contrats très divers se répartissent en deux grandes catégories :

**Les contrats à prix fixe :** Sodexo facture à son client et/ou parfois, dans le cas des contrats de services restauration, au consommateur final, une somme fixe unitaire et supporte donc à la fois le risque de volume et les risques liés aux coûts de la prestation. Parfois, le prix unitaire peut varier en fonction du volume. Le risque principal consiste donc à définir précisément le prix unitaire de chaque prestation en veillant à ce que l'ensemble des variables soit pris en compte.

**Les contrats de mandat de type *cost plus* :** avec ce type de contrats, le client supporte l'ensemble des coûts relatifs à la réalisation de la prestation, auquel s'ajoute une commission fixe ou variable. Parfois, les coûts sont plafonnés, ce qui revient à garantir un prix maximum pour la prestation, et une clause du contrat peut prévoir une augmentation ou une diminution de ce plafond au fil du temps. Pour certains contrats, les clients peuvent également demander un engagement pluriannuel de baisse progressive des coûts et conditionner le versement d'une partie de la commission à la réalisation de certains paramètres convenus. Pour ces contrats, la difficulté consiste à définir précisément le périmètre de travail et les coûts de base correspondants, à mettre en œuvre des efforts de productivité et à ajuster le périmètre de manière à tenir l'engagement contractuel de baisse annuelle des coûts.

##### En pratique, les contrats de Sodexo comportent des caractéristiques propres à chacune de ces deux catégories.

Les évaluations comparatives, les visites de site et les vérifications préalables approfondies sont autant de composantes du processus visant à anticiper les coûts unitaires, la saisonnalité des services et à estimer la base de référence.

Les contrats disposent généralement de clauses d'indexation périodique qui permettent de répercuter aux clients l'augmentation des coûts (coût de personnel, coûts des denrées).

Le Groupe applique les directives du *Contract Management and Operational Excellence* pour la conception et la gestion des contrats afin de gérer efficacement les changements de périmètre, d'organisation ou de niveau de service. L'objectif est que ces ajustements soient intégralement pris en compte dans les nouvelles dispositions contractuelles relatives aux coûts de base ou aux coûts unitaires.

##### Risques liés à la fidélisation des clients

L'activité de Sodexo dépend de sa capacité à conserver et renouveler les contrats avec les clients existants et à obtenir et négocier avec succès de nouveaux contrats. Cette capacité repose généralement sur divers facteurs, dont la qualité, le coût et l'adéquation des services, ainsi que sur la fourniture de services compétitifs qui se différencient de ceux des concurrents. Il convient de préciser qu'au 31 août 2017, le taux de fidélisation des clients de l'activité Services sur Site est de 93,5 %.

##### Risques liés à la concurrence

Compte tenu du nombre de pays où le Groupe est présent et de la large gamme de services qu'il propose, Sodexo a de nombreux concurrents au niveau local, national et international. Les concurrents de Sodexo dans le cadre de l'activité Services sur Site peuvent être des entreprises offrant un type de services unique (tels que des services de restauration, de nettoyage ou de maintenance technique) ou un éventail de services. Ces entreprises peuvent être spécialisées dans la restauration collective, les services de facilities management, les services plus techniques ou encore dans le conseil en immobilier d'entreprise (*property managers*) qui sous-traitent ces services à des tiers prestataires.

Il existe également des clients et des prospects qui peuvent opter pour des solutions internes et décider de ne pas sous-traiter leurs Services sur Site.

En Services Avantages et Récompenses, dans les 35 pays où le Groupe propose ces services, Sodexo se trouve généralement en concurrence avec une entreprise mondiale, et des entreprises régionales ou locales. Le principal avantage concurrentiel du Groupe réside dans la solidité de son réseau de commerçants affiliés dans chaque pays. Dans cette activité, la croissance dépend de l'expansion géographique, de la pénétration du marché, du développement de nouvelles offres de services et de la reconnaissance de la marque.

##### Risques liés à une éventuelle dépendance

Bien que l'activité de Sodexo dépende de sa capacité à renouveler ses contrats et à en signer de nouveaux à des conditions économiques favorables, et même s'il peut avoir signé des contrats avec différentes autorités administratives ou services d'un gouvernement donné, aucun de ses clients ne représente plus de 2 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

Par ailleurs, aucun fournisseur industriel ne représente plus de 3 % du volume total des achats. Cependant, la capacité du Groupe à organiser ses systèmes d'approvisionnement, y compris les achats et la logistique, a une influence importante sur sa performance.

L'activité du Groupe ne dépend d'aucun brevet particulier, ni de licence de marques dont il n'aurait pas la propriété.

### Risques liés à la sécurité alimentaire, à la sécurité des prestations rendues et à la sécurité au travail

Sodexo sert chaque jour un nombre considérable de consommateurs dans le monde et engage sa responsabilité sur la qualité sanitaire de ses produits alimentaires et de ses services.

Par ailleurs, des accidents du travail liés aux services de restauration et de facilities management du Groupe peuvent survenir.

Afin de se prémunir contre ces risques, Sodexo a mis en place des procédures de contrôle pour assurer le strict respect des réglementations et normes sectorielles applicables ainsi que des exigences des clients. Ses politiques mondiales de santé – sécurité au travail et de sécurité alimentaire sont applicables dans chacun des pays où le Groupe est implanté et intègrent des exigences de formation appropriées pour l'ensemble des collaborateurs.

Néanmoins, si Sodexo devait connaître une alerte ou un incident significatif dans une ou plusieurs de ses exploitations, cela pourrait avoir un impact sur les activités, les résultats et l'image du Groupe.

### Risques liés à l'inflation des denrées alimentaires et à l'accès aux matières premières alimentaires

Sodexo peut avoir à faire face à des fluctuations de prix des denrées alimentaires et à des difficultés d'approvisionnement de certains produits. Le prix des denrées alimentaires et leur disponibilité sur le marché peuvent varier selon les régions du monde.

Les contrats de Sodexo comprennent certaines clauses permettant d'augmenter les prix, mais compte tenu des délais de mise en œuvre de telles mesures, une réduction temporaire des marges ne peut être exclue. Sodexo pourrait donc être impacté durant les périodes d'inflation si le taux contractuel d'augmentation était moins rapide ou s'avérerait plus faible que celui de l'inflation constatée.

### Risques liés à l'activité de facilities management

Bien que les services de facilities management fassent de longue date partie intégrante de l'offre du Groupe, sa stratégie intègre une accélération du développement de ces services et par conséquent, une augmentation de leur part dans le chiffre d'affaires. Ces services requièrent un personnel qualifié, notamment dans les domaines tels que la maintenance des bâtiments, l'électricité, la plomberie, le chauffage ou la climatisation. Le Groupe doit donc faire face à certains risques opérationnels et à des besoins en Ressources Humaines qualifiées dans ces domaines. La connaissance de ses marchés et la capacité du Groupe à détecter, attirer, recruter et former en permanence un personnel adapté lui permettent de se développer dans cet environnement d'experts.

### Risques liés aux acquisitions

Sodexo a acquis des entreprises ou activités et pourrait à l'avenir faire d'autres acquisitions. Celles-ci ne contribueront à la croissance des résultats du Groupe que si Sodexo parvient à les intégrer dans son système de management ainsi que dans son organisation d'achats et ses systèmes d'information.

La capacité du Groupe à intégrer ces activités est susceptible d'être affectée par des facteurs tels que le départ des cadres et des commerciaux, la taille de l'activité acquise et l'affectation de ressources limitées en management aux divers projets d'intégration. Par ailleurs, les synergies attendues au moment de la décision de procéder à l'acquisition peuvent se révéler moins importantes qu'escomptées. Les difficultés rencontrées dans l'intégration des activités acquises, ainsi que certains engagements ou facteurs négatifs affectant leur exploitation, peuvent produire des effets négatifs significatifs sur l'activité, le résultat d'exploitation et la situation financière de Sodexo.

Enfin, comme indiqué dans la note 4.10 des comptes consolidés, le Groupe réalise annuellement des tests de dépréciation des actifs, y compris des actifs incorporels et des *goodwills* reconnus lors des acquisitions. Dans l'hypothèse où leur valeur recouvrable s'avérerait inférieure à leur valeur comptable, une dépréciation serait enregistrée, affectant ainsi le résultat d'exploitation et la situation financière du Groupe.

### 4.6.1.2 Risques liés à la gestion des Ressources Humaines

La qualité des prestations du Groupe repose en grande partie sur sa capacité à attirer, développer, motiver et fidéliser les meilleurs talents. Sodexo est donc décidé à améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs afin qu'à leur tour, ils soient en mesure d'améliorer celle des clients et des consommateurs. La satisfaction et l'implication des collaborateurs sont mesurées au moyen de l'Enquête d'engagement mondiale de Sodexo.

Par ailleurs, il est extrêmement important pour Le Groupe d'assurer le maintien d'un niveau de formation adéquat pour pouvoir améliorer en permanence ses prestations. En conséquence, Sodexo poursuit sa politique de formation à tous les échelons de l'entreprise et insiste particulièrement sur la prévention et la sécurité.

La diversité des origines, des cultures et des expertises des collaborateurs de Sodexo constitue un véritable défi mais aussi une grande opportunité pour le Groupe. Sodexo s'efforce de capitaliser sur cette diversité afin de créer un avantage concurrentiel de sorte qu'à tous les niveaux, les collaborateurs reflètent la diversité des clients et des consommateurs.

Les principaux dirigeants transforment actuellement l'organisation de l'activité Services sur Site pour passer d'une organisation par pays à une organisation par segment de clientèle mondiale. Cette évolution a été prévue pour mieux répondre aux besoins des clients et des consommateurs, accélérer la croissance du Groupe et accroître son efficacité. La conception et la mise en œuvre progressive d'une telle transformation requièrent une forte mobilisation du management. Une diversion trop importante des équipes de direction pourrait perturber et impacter l'activité et les performances financières du Groupe. À cet égard, le Comité Exécutif du Groupe et le Conseil d'Administration ont mis en place une gouvernance afin d'évaluer régulièrement et de maîtriser ce risque.

Le Groupe n'est pas, à sa connaissance, exposé à des risques sociaux particuliers autres que ceux pouvant intervenir dans la vie sociale normale d'entreprises implantées mondialement et de taille comparable.

### 4.6.1.3 Risques liés à l'impact environnemental

Sodexo est conscient de l'impact que son activité peut avoir sur l'environnement, étant précisé que la plupart des activités se déroulent sur les sites de ses clients. Le Groupe met tout en œuvre pour maîtriser cet impact afin d'être en mesure de le réduire.

L'impact environnemental de ses activités tient principalement aux facteurs suivants :

- incidents environnementaux potentiels en lien avec la fourniture de services aux clients ;
- consommation d'eau et d'énergie dans le cadre des services fournis sur les sites des clients ;
- production de déchets organiques liés à la préparation des repas ;
- production de déchets ménagers ;
- changements climatiques influant sur les prix des matières premières et donc sur les coûts d'exploitation.

Afin de parfaire son rôle d'entreprise citoyenne et de limiter ces risques pour l'environnement, Sodexo a présenté en juillet 2017 la version révisée de sa feuille de route pour la responsabilité d'entreprise, le *Better Tomorrow 2025*. Pour de plus amples informations, veuillez vous référer au Chapitre 1, page 28 et au Chapitre 3, pages 70 à 77.

#### 4.6.1.4 Risques liés aux technologies

Le Groupe dépend de plus en plus d'infrastructures et applications informatiques pour exercer ses activités. Les principaux risques sont liés à la disponibilité des services informatiques, à la sécurité et à la confidentialité des données. Toute défaillance des infrastructures, applications ou réseaux de communication de données, toute panne liée à un défaut de sécurisation, de même que toute perte de données, accidentelle ou intentionnelle, et toute utilisation de données par des tiers, pourraient bloquer ou ralentir la fourniture de services aux clients, retarder certaines prises de décision et, plus généralement, avoir un impact négatif sur les activités du Groupe.

#### 4.6.1.5 Risques réglementaires

La nature des activités du Groupe et son implantation internationale le soumettent à un ensemble de réglementations très variées dont : droit du travail, droit de la concurrence, droit des sociétés, lois anti-corruption, protection des données personnelles et droit de la santé et de l'environnement.

Le Groupe a mis en place les structures juridiques nécessaires aux niveaux appropriés pour assurer le respect de ces réglementations.

La plupart des activités des Services Avantages et Récompenses bénéficient d'un cadre fiscal favorable à leur développement dans certains pays. Ces avantages fiscaux peuvent faire l'objet de modifications plus ou moins significatives de la part des gouvernements concernés. Un changement de loi ou de réglementation pourrait avoir un impact direct sur l'activité, soit en ouvrant de nouvelles opportunités pour Sodexo, soit en remettant en cause les services existants. Ainsi, si ces dispositions fiscales favorables venaient à être diminuées ou supprimées, les services concernés verraient leur volume

d'émission se réduire de façon significative. Toutefois, Sodexo propose plus de 250 services dans 35 pays et considère donc que ces risques sont largement répartis.

#### 4.6.1.6 Risques de liquidité, de taux d'intérêt, de change et de contrepartie

Sodexo a accès à des sources de financement bancaires diversifiées et a également la possibilité de faire directement appel aux investisseurs (marché des billets de trésorerie et marchés obligataires).

Dans la mesure où Sodexo est présent dans 80 pays, l'ensemble des postes des états financiers est impacté par la conversion des devises. Toutefois, ces fluctuations monétaires n'entraînent pas de risque opérationnel dans la mesure où les chiffres d'affaires et les coûts des filiales sont libellés dans les mêmes devises.

Sodexo a recours aux instruments dérivés dans le cadre de la gestion de ses risques de taux d'intérêt et de change.

Pour plus d'informations relatives à ces risques, se reporter aux notes 5.1, 5.2 et 5.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### 4.6.1.7 Risque lié à la participation à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations définies

Notre participation à des régimes de retraite interentreprises à prestations définies peut nous exposer à d'importantes responsabilités.

Nous exerçons nos activités sur plusieurs sites dans le cadre d'accords collectifs. Aux termes de certains de ces accords, nous sommes tenus de souscrire à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations définies. En tant qu'employeur contribuant à ces régimes, Sodexo engagerait sa responsabilité en cas de retrait total ou partiel au prorata des prestations acquises non versées. En outre, si les exigences de cotisations minimums fixées dans le cadre d'un régime de retraite multi-employeurs à prestations définies n'étaient pas remplies, Sodexo serait tenu de verser des cotisations plus élevées afin d'y satisfaire. Par ailleurs, si un employeur contribuant à un tel régime devait se retirer ou être confronté à des difficultés financières, y compris en cas de faillite, la responsabilité de Sodexo au titre du régime en question pourrait s'en trouver accrue. La situation financière de certains des régimes auxquels Sodexo souscrit s'est détériorée récemment, et continue de se détériorer. En outre, une hausse des cotisations obligatoires au titre d'un régime de retraite interentreprises à prestations définies sous-capitalisé pourrait peser sur les finances du Groupe.

#### 4.6.1.8 Risques liés à la conjoncture économique

Des conditions économiques peu favorables pourraient affecter les opérations et les performances financières du Groupe, notamment en ce qui concerne les segments Entreprises et Énergie & Ressources.

Le poids de la dette des États, des déficits budgétaires et l'accroissement du chômage pourraient exercer une pression importante sur l'activité économique, en particulier dans le secteur public, entraînant une baisse de la demande des services



que Sodexo offre à ses clients, ce qui aurait un impact négatif sur les segments Éducation, Santé et Établissements Pénitentiaires et Défense.

Enfin, des conditions économiques défavorables pourraient entraîner un allongement des délais de paiement ou affecter la solvabilité des clients du Groupe. À l'inverse, la situation économique pourrait encourager les clients à faire davantage appel à la sous-traitance pour réaliser des économies de coûts.

## 4.6.2 Couverture des risques

### 4.6.2.1 Assurances souscrites

La politique générale du Groupe est de transférer au marché de l'assurance les risques non conservés, en particulier les risques d'intensité. Sodexo veille à contracter ces programmes auprès d'assureurs de qualité.

Les principaux programmes d'assurances mis en place concernent :

- les assurances de responsabilité, qui garantissent les dommages corporels, matériels ou immatériels causés aux tiers. Ces assurances couvrent notamment la responsabilité civile exploitation, produit, après livraison ainsi que la responsabilité civile professionnelle ; depuis le 1<sup>er</sup> juin 2016, Sodexo a mis en œuvre un programme d'assurance responsabilité à l'échelle mondiale, qui peut être utilisé par chacun des pays où le Groupe est implanté, y compris aux États-Unis et au Canada ;
- les assurances de dommages, qui couvrent principalement les risques d'incendie/explosion, de dégâts des eaux, d'événements naturels ainsi que, dans certains pays, les risques d'attentat et de terrorisme. En règle générale, les assurances de dommages sont souscrites à hauteur des montants en risque ; elles peuvent parfois faire l'objet de limitations contractuelles d'indemnité négociées avec les assureurs ;
- les risques liés aux accidents du travail : dans les pays où il n'existe pas de couverture des accidents du travail dans le cadre d'organismes publics, des programmes d'assurances spécifiques sont souscrits (*Workers Compensation*). C'est notamment le cas aux États-Unis, au Canada et en Australie ;
- l'assurance criminalité dédiée aux Services Avantages et Récompenses, afin de transférer au marché de l'assurance une partie des risques de fraude, falsification et vol ;
- l'assurance sur facultés maritimes, qui couvre la perte et le vol de marchandises durant leur transport ;
- l'assurance responsabilité relative aux pratiques d'emploi, qui couvre les questions de licenciement abusif, de harcèlement sexuel, de discrimination et de préjudices sur le lieu de travail. Ce programme, mis en œuvre initialement aux États-Unis et au Canada, a été étendu à l'échelle mondiale le 1<sup>er</sup> juin 2017.

Par ailleurs, Sodexo maintient l'ensemble des polices d'assurance légalement obligatoires dans les pays où il est implanté.

### 4.6.1.9 Risques liés aux litiges

Concernant ces risques, se reporter à la note 4.28 de l'annexe aux comptes consolidés.

Aucun risque supplémentaire n'a été identifié pendant l'exercice 2017.

### 4.6.2.2 Conservation des risques

Les risques restant à la charge du Groupe correspondent aux montants des franchises des programmes d'assurances contractés par Sodexo. Il s'agit pour l'essentiel des risques de fréquence (risques qui se produisent de façon courante) et plus rarement les risques d'intensité (risques plus substantiels). Ces risques assumés (dans le cadre des franchises) dans certains pays concernent principalement la responsabilité de l'employeur (*Employer's Liability*), les accidents du travail (*Workers Compensation*) ainsi que la responsabilité civile automobile et les dommages aux biens. En Amérique du Nord, les franchises varient de 5 000 à 5 000 000 dollars US par événement. Hors Amérique du Nord, les franchises varient, en règle générale, de 7 500 à 2 000 000 euros par événement. Sodexo assume également en propre les risques de fréquence et de faible amplitude *via* deux sociétés d'assurance captives. La société américaine, constituée à Hawaï, gère les franchises des programmes d'assurance couvrant les risques liés aux accidents du travail, la responsabilité civile automobile et la responsabilité civile générale. La société irlandaise, sise à Dublin, fournit des services :

- d'assurance directe et de réassurance couvrant, dans le cadre de l'assurance du corps automobile, les dommages subis par les véhicules assurés et les risques encourus en matière de responsabilité civile à hauteur de 500 000 euros par sinistre et de 2 500 000 euros pour l'ensemble des sinistres survenus au cours d'une année ;
- de réassurance dans le cadre du programme d'assurance dommages à hauteur de 3 000 000 euros par sinistre et pour l'ensemble des sinistres survenus au cours d'une année.

### 4.6.2.3 Placement et coût global

Lors des derniers renouvellements de ses polices d'assurance, Sodexo a maintenu l'étendue de ses couvertures et le niveau de ses garanties notamment pour ce qui concerne les programmes Responsabilité Civile Générale et Responsabilité Civile Professionnelle dont bénéficie le Groupe, en particulier pour les couvertures des risques liés aux services de facilities management.

Le coût total des principaux programmes d'assurances et de conservation des risques (hors accidents du travail) des sociétés consolidées par intégration globale s'élève à environ 0,25 % du chiffre d'affaires consolidé.

# INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ MÈRE

<b>5.1 Comptes sociaux de Sodexo SA</b>	<b>202</b>	<b>5.4 Rapport des commissaires aux comptes</b>	<b>222</b>
5.1.1 Compte de résultat	202	5.4.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	222
5.1.2 Bilan	203	5.4.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	226
<b>5.2 Annexe aux comptes sociaux</b>	<b>204</b>		
<b>5.3 Informations supplémentaires concernant les comptes sociaux</b>	<b>220</b>		
5.3.1 Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices	220		
5.3.2 Répartition des résultats	221		



## 5.1 COMPTES SOCIAUX DE SODEXO SA

### 5.1.1 Compte de résultat

(en milliers d'euros)	NOTES	2016-2017	2015-2016
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>3</b>	<b>119 319</b>	<b>132 047</b>
Autres produits d'exploitation		247 693	243 982
Achats consommés		(774)	(580)
Charges de personnel		(56 033)	(55 654)
Autres charges d'exploitation		(227 116)	(193 891)
Impôts et taxes		(9 173)	(10 269)
Dotations aux amortissements et provisions		(2 691)	(2 871)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>71 225</b>	<b>112 764</b>
Résultat financier	4	341 766	569 446
Résultat exceptionnel	5	(31 219)	(50 835)
Participation des salariés		(238)	(296)
Impôts sur les bénéfices	6	14 373	(15 164)
<b>Résultat net</b>		<b>395 907</b>	<b>615 915</b>

## 5.1.2 Bilan

### Actif

(en milliers d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
<b>ACTIF IMMOBILISÉ NET</b>			
Immobilisations incorporelles	7	4 110	15 424
Immobilisations corporelles	7	1 154	1 249
Immobilisations financières	7-9	5 814 658	4 982 097
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>7</b>	<b>5 819 922</b>	<b>4 998 770</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>			
Clients et comptes rattachés	9	63 456	65 362
Autres créances et comptes de régularisation	9	389 635	476 764
Valeurs mobilières de placement	11	177 423	216 576
Disponibilités		408 477	143 637
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>		<b>1 038 991</b>	<b>902 339</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>6 858 913</b>	<b>5 901 109</b>

### Passif

(en milliers d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital		603 322	614 965
Primes		534 103	822 460
Réserves et résultat		1 744 727	1 708 086
<b>Provisions réglementées</b>		<b>17 100</b>	<b>17 045</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>13</b>	<b>2 899 252</b>	<b>3 162 556</b>
Provisions pour risques et charges	10	342 769	323 047
<b>DETTES</b>			
Emprunts et dettes financières	14-15	2 777 874	1 837 759
Fournisseurs et comptes rattachés		32 503	29 631
Autres dettes et comptes de régularisation		806 515	548 116
<b>TOTAL DES DETTES ET PROVISIONS</b>		<b>3 959 661</b>	<b>2 738 553</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>6 858 913</b>	<b>5 901 109</b>

## 5.2 ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX

### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

<b>1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE</b>	<b>205</b>	<b>14. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES DETTES</b>	<b>211</b>
1.1 Opérations sur le capital	205	<b>15. DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS</b>	<b>212</b>
1.2 Emprunts	205	<b>16. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>213</b>
<b>2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES</b>	<b>205</b>	16.1 Emprunts obligataires	213
2.1 Actif immobilisé	205	16.2 Autres emprunts auprès des organismes financiers	213
2.2 Clients et comptes rattachés	206	<b>17. CHARGES À PAYER - PRODUITS ET CHARGES CONSTATÉS D'AVANCE</b>	<b>214</b>
2.3 Valeurs mobilières de placement (hors actions propres)	206	<b>18. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES LIÉES</b>	<b>214</b>
2.4 Actions propres - attributions gratuites d'actions et options d'achat d'actions	206	<b>19. ENGAGEMENTS FINANCIERS</b>	<b>215</b>
2.5 Opérations en devises	206	19.1 Engagements donnés par Sodexo SA	215
2.6 Primes d'émission d'emprunt	206	19.2 Engagements reçus par Sodexo SA	215
2.7 Retraite	206	19.3 Engagements au titre des instruments financiers	215
2.8 Intégration fiscale	206	<b>20. PRINCIPAUX ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE L'ASSIÈTE DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS</b>	<b>216</b>
<b>3. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>207</b>	<b>21. ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RETRAITE</b>	<b>216</b>
<b>4. RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>207</b>	21.1 Indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite	216
<b>5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>207</b>	21.2 Engagements relatifs à un plan de retraite supplémentaire	216
<b>6. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES</b>	<b>208</b>	<b>22. JETONS DE PRÉSENCE</b>	<b>216</b>
<b>7. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>208</b>	<b>23. INTÉGRATION FISCALE</b>	<b>216</b>
<b>8. ÉTAT DES AMORTISSEMENTS</b>	<b>209</b>	23.1 Intégration fiscale	216
<b>9. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET DES CRÉANCES</b>	<b>209</b>	23.2 Déficits restituables au 31 août 2017	216
<b>10. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>209</b>	<b>24. EFFECTIF MOYEN DE L'ENTREPRISE</b>	<b>217</b>
<b>11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>	<b>210</b>	<b>25. CONSOLIDATION</b>	<b>217</b>
<b>12. ACTIONS PROPRES</b>	<b>210</b>	<b>26. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE</b>	<b>217</b>
<b>13. CAPITAUX PROPRES</b>	<b>211</b>	<b>27. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>	<b>218</b>
13.1 Capital social	211		
13.2 Variation des capitaux propres	211		

## 1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

### 1.1 Opérations sur le capital

Dans le cadre du programme de rachat d'actions décidé par le Conseil d'Administration, Sodexo a acheté, au cours de l'exercice 2016-2017, 2 910 690 titres pour un montant de 300 millions d'euros, représentant 1,9 % du capital, et a procédé à une réduction de capital par annulation de ces titres, le 14 juin 2017.

### 1.2 Emprunts

Sodexo SA a, le 29 septembre 2016, procédé au remboursement par anticipation d'un montant de 108 millions de dollars US de l'emprunt souscrit en mars 2011 auprès d'investisseurs américains et a émis le 14 octobre 2016 un nouvel emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance avril 2027. Sodexo SA a abondé cet emprunt obligataire le 1<sup>er</sup> août 2017 pour un montant de 200 millions d'euros.

## 2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 2014 conformément au règlement 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC).

Les principes comptables retenus pour l'élaboration des comptes sociaux de l'exercice 2016-2017 sont identiques à ceux de l'exercice 2015-2016. La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

En application du règlement 2015-06 de l'ANC, les malis techniques de confusion de patrimoine sont désormais classés en autres immobilisations financières (voir note 7 « État de l'actif immobilisé »).

Les chiffres figurant dans les tableaux de l'annexe sont exprimés en milliers d'euros.

Les montants portés en résultat exceptionnel représentent les éléments qui ne se rapportent pas aux activités courantes, ainsi que certains éléments exceptionnels par leur nature concernant les activités habituelles.

Le bilan et le compte de résultat de Sodexo SA incluent les données des établissements situés en France métropolitaine et dans les départements et régions d'outre-mer.

### 2.1 Actif immobilisé

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition ou d'apport. Le coût d'acquisition est constitué des éléments suivants : le prix d'achat ainsi que tous les frais accessoires, coûts directement attribuables à l'acquisition ou à la mise en place du bien, engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue.

Les amortissements sont calculés selon le mode linéaire en fonction de la durée normale d'utilisation des biens. L'amortissement linéaire est considéré comme l'amortissement économiquement justifié.

#### 2.1.1 Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis entre quatre et cinq ans et les progiciels de gestion intégrés sur trois à sept ans, selon leur durée normale d'utilisation.

La différence entre l'amortissement comptable des immobilisations incorporelles et l'amortissement fiscal est enregistrée en amortissements dérogatoires.

#### 2.1.2 Immobilisations corporelles

Les principaux taux d'amortissement linéaire retenus sont les suivants :

Constructions	5 %
Installations générales et agencements	10 % à 33 %
Matériel et outillage	10 % à 25 %
Matériel de transport	25 %
Matériel de bureau et informatique	10 % à 33 %
Autres immobilisations corporelles	10 % à 20 %

#### 2.1.3 Immobilisations financières

Les titres de participation et les autres immobilisations financières sont inscrits au bilan pour leur coût d'acquisition ou leur valeur d'apport. À la clôture de l'exercice, une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'usage est inférieure à la valeur nette comptable au bilan incluant les malis techniques de confusion affectés comptablement.

La valeur d'usage des titres de participation est déterminée en fonction de l'actif net comptable, de la rentabilité et des perspectives d'avenir de la participation.

Lorsque la valeur nette comptable des titres de participation est supérieure à la quote-part d'actif net comptable, la valorisation est généralement confortée par la détermination d'une valeur d'usage basée sur l'actualisation des flux de trésorerie futurs. Les paramètres retenus ont été les suivants :

- flux de trésorerie après impôts qui ressortent des plans d'activité et d'une valeur terminale calculée en extrapolant les données de la dernière année sur la base des taux de croissance à long terme des secteurs d'activité et zones géographiques concernées. Les plans d'activité sont établis généralement sur un à cinq ans ;
- actualisation des flux de trésorerie sur la base du coût moyen pondéré du capital.

L'estimation de la valeur d'usage peut justifier le maintien d'une valeur nette comptable supérieure à la quote-part d'actif net comptable.

Les frais liés à l'acquisition de titres de participation intégrés au coût de revient des titres sont fiscalement déduits par voie d'amortissements dérogatoires sur une période de cinq ans.

Les créances rattachées à des participations sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Par ailleurs, lors de cessions ou liquidations de participation, la dépréciation sur titres de participation est reprise dans le résultat exceptionnel.

## 2.2 Clients et comptes rattachés

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute comptable.

## 2.3 Valeurs mobilières de placement (hors actions propres)

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, les moins-values latentes éventuelles à la clôture de l'exercice faisant l'objet d'une dépréciation.

## 2.4 Actions propres - attributions gratuites d'actions et options d'achat d'actions

Une provision est constituée lorsqu'il est probable que les options d'achat d'actions ou les attributions gratuites d'actions donneront lieu à une sortie de ressources. Pour déterminer cette provision, il est tenu compte du coût des actions acquises et affectées à chacun des plans et/ou du coût des actions à acquérir pour servir ces plans après déduction, pour les plans d'options d'achat d'actions, du prix d'exercice des options.

En fonction des termes des plans, la provision est, le cas échéant, constituée au fur et à mesure que les services sont rendus par les bénéficiaires.

La provision est reprise à la date de livraison des actions qui donne lieu à la constatation d'une moins-value à hauteur du coût d'acquisition moyen des actions correspondantes après

déduction pour les plans d'options d'achat d'actions, du prix d'exercice des options.

Lorsque les actions propres ne sont ni affectées à un plan ni détenues à des fins d'annulation, elles sont évaluées au plus bas du prix moyen d'acquisition et du cours de Bourse moyen du dernier mois avant la clôture annuelle.

Les actions propres acquises à des fins d'annulation sont comptabilisées en autres immobilisations financières et ne font l'objet d'aucune dépréciation.

## 2.5 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises au cours de clôture est, le cas échéant, portée au bilan en « Comptes de régularisation ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

## 2.6 Primes d'émission d'emprunt

Les primes constatées lors de l'émission d'un emprunt sont comptabilisées en charges à répartir à l'actif du bilan et amorties linéairement sur la durée de l'emprunt.

## 2.7 Retraite

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite relatives au personnel en activité figurent en « Engagements hors bilan ». Les engagements relatifs au régime de retraite supplémentaire, évalués selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte des salaires de fin de carrière, figurent aussi en « Engagements hors bilan » après prise en compte le cas échéant de la valeur des actifs de couverture affectée à ces régimes.

## 2.8 Intégration fiscale

Sodexo SA est la société tête du Groupe d'intégration fiscale français. Sodexo SA est la seule redevable de l'impôt pour l'ensemble du Groupe fiscal intégré. Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément. Les éventuels gains ou charges d'impôt sur les sociétés intégrées sont constatés dans les comptes de Sodexo SA.

À la suite de l'avis émis par le Conseil National de la Comptabilité (avis n° 2005-G du 12 octobre 2005 du Comité d'Urgence) relatif aux conditions de constatation d'une provision chez la société mère bénéficiant du régime de l'intégration fiscale, Sodexo SA a opté pour le traitement comptable suivant : les déficits fiscaux des filiales utilisés dans le cadre de l'intégration fiscale et qui leur seront probablement restitués, ont fait l'objet d'une provision pour charges fiscales (comptabilisée en provision pour impôt) dans les comptes de Sodexo SA. Sont considérés comme probablement restituables tous les déficits fiscaux des filiales opérationnelles puisqu'elles les utiliseront quand elles redeviendront bénéficiaires.



### 3. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

(en milliers d'euros)	2016-2017	2015-2016
<b>Chiffre d'affaires par secteur d'activité</b>		
Services sur Site	3 740	3 490
Prestations de services de holding	115 579	128 557
<b>TOTAL</b>	<b>119 319</b>	<b>132 047</b>
<b>Chiffre d'affaires par zone géographique</b>		
France métropolitaine	115 579	128 660
Départements et régions d'Outre-mer	3 740	3 387
<b>TOTAL</b>	<b>119 319</b>	<b>132 047</b>

### 4. RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2016-2017	2015-2016
Dividendes reçus des filiales et participations	423 135	519 260
Intérêts et produits assimilés	18 839	74 913
Intérêts et charges assimilées	(60 322)	(61 487)
Gains et pertes de change	7 492	(502)
Résultat net sur provisions d'éléments financiers	(47 378)	37 262
<b>TOTAL</b>	<b>341 766</b>	<b>569 446</b>

Le montant des intérêts et produits assimilés comprend un boni de confusion de patrimoine de 2,6 millions d'euros lié à la réorganisation juridique au sein du Groupe.

Les éléments relatifs au résultat net sur provisions d'éléments financiers correspondent principalement au solde des dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation à hauteur de 25 millions d'euros.

### 5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	2016-2017	2015-2016
Variation nette des provisions sur situation nette négative des filiales et participations	2 078	3 193
Résultat sur actions propres et obligations sur plans d'achat d'actions	(25 553)	(18 861)
Variation sur provisions réglementées et amortissements dérogatoires	(55)	(299)
Variation nette de la provision pour déficits restituables aux filiales intégrées	(1 610)	(8 062)
Abandons de créance/subventions accordées		
Résultat net sur cessions d'actifs	4 473	(6 410)
Autres	(10 552)	(20 396)
<b>TOTAL</b>	<b>(31 219)</b>	<b>(50 835)</b>

Le résultat net sur cessions d'actifs comprend les gains et pertes sur cessions de titres de participation dans le cadre d'une réorganisation juridique au sein du Groupe.

La perte de 25,6 millions d'euros sur actions propres et obligations sur plans d'achat d'actions provient :

- de la moins-value sur la cession des actions propres dans le cadre du programme de stock-options et de la livraison des actions gratuites pour 59,9 millions d'euros ;
- de la reprise nette aux provisions sur les attributions gratuites d'actions pour 30,4 millions d'euros ;

- de la reprise de provisions au titre du plan d'option d'achat d'actions pour 3,9 millions d'euros.

La ligne « Autres » inclut un montant de 10,7 millions d'euros contre 20,5 millions d'euros au 31 août 2016 dû en raison du remboursement par anticipation d'un emprunt souscrit en mars 2011 auprès d'investisseurs américains à hauteur de 108 millions de dollars US (voir note 16.2 « Autres emprunts auprès des organismes financiers »)

## 6. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

(en milliers d'euros)	RÉSULTAT AVANT IMPÔT	IMPÔT	RÉSULTAT APRÈS IMPÔT
Résultat d'exploitation	71 225	(29 543)	41 682
Résultat financier	341 765	1 348	343 113
Résultat exceptionnel	(31 219)	42 488 <sup>(1)</sup>	11 269
Participation des salariés	(238)	80	(158)
<b>TOTAL</b>	<b>381 533</b>	<b>14 373</b>	<b>395 906</b>

(1) Ce montant comprend notamment le gain d'impôt sur l'intégration fiscale française pour 16,4 millions d'euros.

## 7. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

208

(en milliers d'euros)	VALEURS BRUTES AU 31 AOÛT 2016	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS DE L'EXERCICE	AUTRES VARIATIONS DE L'EXERCICE	VALEURS BRUTES AU 31 AOÛT 2017	VALEURS NETTES AU 31 AOÛT 2017
Immobilisations incorporelles	21 358	2 055	3 451	(10 913)	9 049	4 110
Immobilisations corporelles	10 118	517	115		10 520	1 154
Immobilisations financières						
• Participations	4 991 701	1 366 748	565 234	58 007	5 851 222	5 737 484
• Créances rattachées à des participations	85 559	138 389	79 280	(72 796)	71 872	61 241
• Autres immobilisations financières	3 945	1 410	7	10 588	15 936	15 933
<b>TOTAL DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>5 081 205</b>	<b>1 506 547</b>	<b>644 521</b>	<b>(4 201)</b>	<b>5 939 030</b>	<b>5 814 658</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 112 681</b>	<b>1 509 119</b>	<b>648 087</b>	<b>(15 114)</b>	<b>5 958 599</b>	<b>5 819 922</b>

Les immobilisations incorporelles comprenaient l'exercice précédent des malis de confusion pour 10,9 millions d'euros affectés extra-comptablement à des titres de participations. En application du règlement 2015-06 de l'ANC, ces malis de confusion sont désormais classés en autres immobilisations financières.

Sodexo SA a participé au refinancement notamment par capitalisation de sa filiale américaine et de sa filiale brésilienne

ainsi qu'à la capitalisation de sa filiale de financement Sodexo Finance Designed Activity Company.

De plus, Sodexo SA a créé, a acquis de nouvelles filiales à l'étranger dans le cadre du développement international du Groupe et a participé à des augmentations de capital de filiales existantes.

Les autres variations de l'exercice correspondent à la réorganisation juridique au sein du Groupe.

## 8. ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

(en milliers d'euros)	AMORTISSEMENTS AU 31 AOÛT 2016	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS DE L'EXERCICE	AUTRES VARIATIONS DE L'EXERCICE	AMORTISSEMENTS AU 31 AOÛT 2017
Immobilisations incorporelles	5 934	309	1 304		4 939
Immobilisations corporelles	8 869	612	115		9 366
<b>TOTAL</b>	<b>14 803</b>	<b>921</b>	<b>1 419</b>		<b>14 305</b>

Les autres variations de l'exercice correspondent à la réorganisation juridique au sein du Groupe.

## 9. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET DES CRÉANCES

(en milliers d'euros)	MONTANTS BRUTS	MOINS D'1 AN	PLUS D'1 AN	AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	MONTANTS NETS
Participations	5 851 223		5 851 223	113 739	5 737 484
Créances rattachées à des participations	71 872	26 283	45 589	10 631	61 241
Autres immobilisations financières	15 936	3 575	12 204	3	15 933
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>5 939 031</b>	<b>29 858</b>	<b>5 909 016</b>	<b>124 373</b>	<b>5 814 658</b>
Créances clients et comptes rattachés	65 869	65 869		2 413	63 456
Autres créances et comptes de régularisation	390 525	235 179	155 346	890	389 635
<b>TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES <sup>(1)</sup></b>	<b>456 394</b>	<b>301 205</b>	<b>155 346</b>	<b>3 303</b>	<b>453 091</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6 395 425</b>	<b>331 063</b>	<b>6 064 362</b>	<b>127 676</b>	<b>6 267 749</b>

(1) Après déduction de créances cédées, dont notamment des créances de crédit d'impôts compétitivité emploi (CICE) pour un montant total de 71 millions d'euros qui ont été décomptabilisées dans la mesure où cette opération de cession transfère au cessionnaire la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de créances.

Il n'y a pas de créances représentées par des effets de commerce.

## 10. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	MONTANTS AU 31 AOÛT 2016	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS RECLASSEMENTS DE L'EXERCICE	AUTRES VARIATIONS DE L'EXERCICE	MONTANTS AU 31 AOÛT 2017
Provisions pour risques et charges	323 047	101 883	83 991	1 830	342 769
Dépréciation					
• sur immobilisations financières	99 108	31 272	6 007		124 373
• sur actif circulant	1 856	1 456	9		3 303
<b>TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>100 964</b>	<b>32 728</b>	<b>6 016</b>		<b>127 676</b>
<b>TOTAL</b>	<b>424 011</b>	<b>134 611</b>	<b>90 007</b>	<b>1 830</b>	<b>470 445</b>
Dont dotations et reprises					
• d'exploitation		8 440	6 496		
• financières		65 469	18 897		
• exceptionnelles		60 702	64 614		

Les autres variations de l'exercice correspondent à la réorganisation juridique au sein du Groupe.

Au 31 août 2017, les principales provisions pour risques et charges concernent :

- des provisions sur stock-options et attributions gratuites d'actions pour 202,7 millions d'euros ;
- des provisions pour déficits restituables aux filiales intégrées fiscalement pour 92,5 millions d'euros ;
- des provisions sur situations nettes négatives des filiales pour 11,9 millions d'euros ;
- des provisions pour pertes de change de 34,2 millions d'euros.

## 11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en milliers d'euros)	MONTANTS BRUTS AU 31 AOÛT 2017	MONTANTS NETS AU 31 AOÛT 2017	MONTANTS NETS AU 31 AOÛT 2016
Actions propres	177 423	177 423	216 576
<b>TOTAL</b>	<b>177 423</b>	<b>177 423</b>	<b>216 576</b>

## 12. ACTIONS PROPRES

### TABLEAU DE MOUVEMENTS DE L'EXERCICE SUR LES ACTIONS PROPRES

	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES
<b>Nombre d'actions détenues</b>		
Au 1 <sup>er</sup> septembre 2016	3 074 444	
Achats	1 325 844 <sup>(1)</sup>	2 910 690
Ventes	(2 195 278) <sup>(1)</sup>	
Annulation actions propres autodétenues traduite en diminution du capital et prime d'émission		(2 910 690)
Affectation en actions propres en voie d'annulation		
Au 31 août 2017	2 205 010	
<b>Valeur brute des actions détenues (en milliers d'euros)</b>		
Au 1 <sup>er</sup> septembre 2016	216 577	
Achats	145 231 <sup>(1)</sup>	300 000
Ventes	(184 385) <sup>(1)</sup>	
Annulation actions propres autodétenues traduite en diminution du capital et prime d'émission		(300 000)
Affectation en actions propres en voie d'annulation		
Au 31 août 2017	177 423	

(1) Les achats et les cessions comprennent la mise en œuvre du contrat de liquidité signé avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par l'Autorité des Marchés Financiers, visant à favoriser la liquidité des titres et la régularité de leurs cotations.

Les cessions d'actions propres comprennent également celles réalisées dans le cadre de l'exercice de stock-options et actions gratuites accordées précédemment aux salariés.

## 13. CAPITAUX PROPRES

### 13.1 Capital social

Au 31 août 2017, le capital social s'élève à 603 321 796 euros et comprend 150 830 449 actions dont 64 504 744 actions à droit de vote double.

Depuis l'exercice 2012-2013, toutes les actions détenues sous la forme nominative depuis quatre ans au moins et qui

sont conservées ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficient d'une majoration de dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende versé aux autres actions. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

### 13.2 Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)

Capitaux propres à la clôture de l'exercice précédent	3 162 556
Dividendes approuvés par l'Assemblée Générale et distribués	(370 749)
Dividendes attachés aux actions autodétenues	11 484
Résultat de l'exercice	395 907
Provisions réglementées	55
Autres – Annulation actions propres autodétenues traduite en diminution du capital et prime d'émission	(300 000)
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>2 899 253</b>

Dans le cadre du programme de rachat d'actions décidé par le Conseil d'Administration, Sodexo a acheté, au cours de l'exercice 2016-2017, 2 910 690 titres pour un montant de 300 millions d'euros, représentant 1,9 % du capital, et a procédé à une réduction de capital par annulation de ces titres, le 14 juin 2017.

La Société est en conformité avec l'article L. 225-210 du Code de commerce dans la mesure où elle dispose de réserves, autres que la réserve légale, d'un montant au moins égal à la valeur de l'ensemble des actions propres qu'elle possède.

211

## 14. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES DETTES

<b>DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION</b> (en milliers d'euros)	<b>MONTANTS BRUTS</b>	<b>MOINS D'UN AN</b>	<b>ENTRE 1 ET 5 ANS</b>	<b>À PLUS DE 5 ANS</b>
Autres emprunts obligataires	1 910 476	10 476	600 000	1 300 000
Emprunt auprès des sociétés apparentées	235 754	71 060		164 694
Autres dettes financières	631 644	461 356	107 920	62 368
<b>SOUS-TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>2 777 874</b>	<b>542 892</b>	<b>707 920</b>	<b>1 527 062</b>
Fournisseurs et comptes rattachés <sup>(1)</sup>	32 503	32 503		
Autres dettes et comptes de régularisation	806 515	805 249	1 266	
<b>TOTAL</b>	<b>3 616 892</b>	<b>1 380 644</b>	<b>709 186</b>	<b>1 527 062</b>

(1) Seules les dettes fournisseurs incluant les charges à payer sont portées sur cette ligne.

Il n'y a pas de dettes représentées par des effets de commerce.

<b>MONTANT ET ÉCHÉANCE DES DETTES FOURNISSEURS</b> (en milliers d'euros)	<b>TOTAL</b>	<b>&lt; 30 JOURS</b>	<b>DE 31 À 44 JOURS</b>	<b>DE 45 À 75 JOURS</b>	<b>DE 76 À 90 JOURS</b>	<b>&gt; 90 JOURS</b>
Fournisseurs hors Groupe <sup>(2)</sup>	13 871	13 320		551		
Fournisseurs Groupe	18 632	18 632				
<b>TOTAL</b>	<b>32 503</b>	<b>31 952</b>		<b>551</b>		

(2) Seules les dettes fournisseurs incluant les charges à payer sont portées sur cette ligne.

## 15. DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS

### FACTURES REÇUES NON RÉGLÉES AU 31 AOÛT 2017 DONT LE TERME EST ÉCHU

(en milliers d'euros)	<b>0 JOUR</b>	<b>DE 1 À 30 JOURS</b>	<b>DE 31 À 60 JOURS</b>	<b>DE 61 À 90 JOURS</b>	<b>PLUS DE 91 JOURS</b>	<b>TOTAL (1 JOUR ET PLUS)</b>
<b>Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures	376					343
Montant TTC	19 367	1 639	2 538	(75)	(3)	4 099
% du montant total des achats de l'exercice	13,2 %	1,1 %	1,7 %	(0,1) %		15,9 %
<b>Factures exclues des tranches de retard de paiement relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées</b>						
Nombre de factures						
Montant TTC						
<b>Délais de paiement de référence utilisés</b>						
						Délais contractuels

212

### FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES AU 31 AOÛT 2017 DONT LE TERME EST ÉCHU

(en milliers d'euros)	<b>0 JOUR</b>	<b>DE 1 À 30 JOURS</b>	<b>DE 31 À 60 JOURS</b>	<b>DE 61 À 90 JOURS</b>	<b>PLUS DE 91 JOURS</b>	<b>TOTAL (1 JOUR ET PLUS)</b>
<b>Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures	334					1 007
Montant TTC	44 597	(7 221)	1 712	1 379	20 407	16 277
% du montant total des achats de l'exercice	12,2 %	(2,0) %	0,5 %	0,4 %	5,6 %	4,5 %
<b>Factures exclues des tranches de retard de paiement relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées</b>						
Nombre de factures			19			
Montant TTC			2 418			
<b>Délais de paiement de référence utilisés</b>						
						Délais contractuels

## 16. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES

### 16.1 Emprunts obligataires

Le 24 juin 2014, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire structuré en deux tranches :

- 600 millions d'euros remboursables au pair le 24 janvier 2022 et portant intérêt à un taux annuel de 1,75 %. Le coupon est payable le 24 janvier de chaque année ;
- 500 millions d'euros remboursables au pair le 24 juin 2026 et portant intérêt à un taux annuel de 2,50 %. Le coupon est payable le 24 juin de chaque année.

Sodexo SA a émis le 14 octobre 2016 un nouvel emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance avril 2027 et portant intérêt au taux annuel de 0,75 %. Le coupon est payable le 14 avril de chaque année. Le 1<sup>er</sup> août 2017, cet emprunt a fait l'objet d'un abondement de 200 millions d'euros.

Le montant des intérêts courus relatifs à ces emprunts s'élève à 11 millions d'euros au 31 août 2017.

Ces trois emprunts obligataires ne comportent pas de covenants financiers.

### 16.2 Autres emprunts auprès des organismes financiers

#### 16.2.1 Ligne de crédit confirmé multidevises de juillet 2011

Le 18 juillet 2011, Sodexo SA a signé une ligne de crédit confirmé multidevises d'un montant maximum de 600 millions d'euros plus 800 millions de dollars américains, avec une échéance fixée initialement au 18 juillet 2016. En juin 2017, cette ligne de crédit, dont le montant maximal est, depuis juillet 2015, de 531 millions d'euros plus 709 millions de dollars américains, a été prorogée jusqu'en juillet 2022.

Les tirages utilisés sont porteurs d'intérêts à taux variable indexé sur les taux LIBOR et EURIBOR. Cette ligne de crédit ne comporte pas de covenants financiers.

Au 31 août 2017, comme au 31 août 2016, aucun tirage n'est en cours sur cette ligne de crédit.

#### 16.2.2 Emprunts auprès d'investisseurs américains

Le 29 septembre 2016, Sodexo SA a procédé au remboursement par anticipation d'un montant de 108 millions de dollars US de l'emprunt souscrit en mars 2011 auprès d'investisseurs américains.

Le solde et les caractéristiques de cet emprunt sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

DATE DE SOUSCRIPTION DE L'EMPRUNT	NOMINAL RESTANT DU (en millions de dollars US)	TAUX FIXE	ÉCHÉANCE
29 mars 2011	147	4,24 %	mars 2018
	133	4,85 %	mars 2021
	74	4,95 %	mars 2023
<b>TOTAL</b>	<b>354 <sup>(1)</sup></b>		

(1) Après déduction de 108 millions de dollars US remboursés le 29 septembre 2016.

Cet emprunt comprend deux covenants financiers qui sont calculés par référence aux états consolidés du Groupe :

- l'endettement net en excluant les fonds réservés de la trésorerie globale ne doit pas dépasser 3,5 fois l'EBITDA (résultat opérationnel plus dotation aux amortissements et dépréciations) des 12 derniers mois ;
- la situation nette retraitée des effets de change cumulés depuis le 31 août 2007 ne doit pas être inférieure à 1,3 milliard d'euros.

En cas de non-respect de ces covenants, les prêteurs peuvent, à la majorité qualifiée, demander un remboursement anticipé de cet emprunt.

Au 31 août 2017, comme au 31 août 2016 et au 28 février 2017, ces covenants sont respectés par le Groupe.

#### 16.2.3 Billets de trésorerie

En mars 2016, Sodexo SA a mis en place un programme de billets de trésorerie d'un montant maximal de 1 milliard d'euros. L'encours au 31 août 2017 est de 100 millions de dollars US et 246 millions d'euros, soit 331 millions d'euros (0 million d'euros au 31 août 2016).

Les emprunts obligataires et les emprunts auprès des établissements décrits ci-dessus comprennent des clauses usuelles de remboursement anticipé. Ces clauses de remboursement anticipé intègrent des clauses de défaut croisé ou de changement de contrôle qui s'appliquent sur l'ensemble des emprunts.



## 17. CHARGES À PAYER - PRODUITS ET CHARGES CONSTATÉS D'AVANCE

### CHARGES À PAYER (en milliers d'euros)

Dettes financières	18 083
Fournisseurs et comptes rattachés	6 566
Dettes fiscales et sociales	18 496
<b>TOTAL</b>	<b>43 145</b>

### PRODUITS ET CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE (en milliers d'euros)

Produits constatés d'avance	292
Charges constatées d'avance	6 935

## 18. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES LIÉES

214

(en milliers d'euros)	ENTREPRISES LIÉES	ENTREPRISES AVEC LESQUELLES LA SOCIÉTÉ A UN LIEN DE PARTICIPATION	ENTREPRISES SANS LIEN	TOTAL
<b>Actif - Montants bruts</b>				
Participations	5 811 750	39 473		5 851 223
Créances rattachées à des participations	60 857	11 015		71 872
Autres titres immobilisés	53		3	56
Avances et acomptes versés sur commande	153			153
Clients et comptes rattachés	55 292	400		55 692
Autres créances d'exploitation	201			201
Sociétés apparentées	3 773	701		4 474
Créances hors exploitation				
<b>TOTAL</b>	<b>5 932 079</b>	<b>51 589</b>	<b>3</b>	<b>5 983 671</b>
<b>Passif</b>				
Fournisseurs et comptes rattachés	18 632			18 632
Sociétés apparentées	721 670	1		721 671
<b>TOTAL</b>	<b>740 302</b>	<b>1</b>		<b>740 303</b>
<b>Compte de résultat</b>				
Chiffre d'affaires	116 558			116 558
Autres produits d'exploitation	218 731	161		218 892
Autres charges d'exploitation	(184 718)			(184 718)
Produits financiers	448 882			448 882
Charges financières	(36 378)			(36 378)
Produits exceptionnels	592 894			592 894
Charges exceptionnelles	(569 704)			(569 704)

Entreprises liées : filiales consolidées par intégration globale.

Entreprises avec liens : filiales en équivalence et filiales non consolidées détenues à plus de 10 %.

Entreprises sans lien : filiales en équivalence et filiales non consolidées détenues à moins de 10 %.

Il n'existe pas de transaction entre parties liées qui soit significative et conclue à des conditions anormales de marché.

## 19. ENGAGEMENTS FINANCIERS

### 19.1 Engagements donnés par Sodexo SA

(en milliers d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Garanties de bonne fin données aux clients du Groupe Sodexo	1 498 449	1 484 731
Engagements de paiement donnés aux tiers	2 397 739	1 878 764
Engagements de retraite	11 553	12 132
Autres engagements	144 436	158 736
<b>TOTAL</b>	<b>4 052 177</b>	<b>3 534 363</b>

Les engagements de paiement donnés aux tiers concernent d'une part des garanties d'emprunts accordés aux filiales et d'autre part des garanties liées aux programmes d'affacturage inversé signés par les filiales de Sodexo SA plafonnées à 580 millions d'euros. Le montant donné en garantie au 31 août 2017 est de 165 millions d'euros.

Sodexo SA a garanti l'emprunt de 1 100 millions de dollars US émis en mars 2014 par sa filiale Sodexo, Inc. auprès d'investisseurs privés américains.

Les baux pour héberger le siège social Groupe à Issy-les-Moulineaux impactent les engagements donnés en matière de location de bureaux pour 33,3 millions d'euros.

Les autres engagements comprennent notamment la garantie que Sodexo SA a émise en octobre 2012 en faveur du Trustee afin de couvrir les obligations de Sodexo UK au titre du plan de retraite au Royaume-Uni dans la limite d'un montant de 100 millions de livres sterling pour une durée de 12 ans, soit jusqu'en octobre 2024.

215

### 19.2 Engagements reçus par Sodexo SA

(en milliers d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Engagements reçus	2 399 699	1 715 353

Les engagements reçus correspondent principalement à la contre-garantie par Sodexo, Inc. des emprunts financiers de Sodexo SA.

### 19.3 Engagements au titre des instruments financiers

À la fin de l'exercice, les engagements restant en cours sont :

NATURE	DATE DE MISE EN PLACE	DATE D'ÉCHÉANCE	NOMINAL	VALEUR DE MARCHÉ DES SWAPS AU 31 AOÛT 2017
Achat à terme de devise	Avril 2011	Avril 2021	633 millions USD	68 millions EUR
Swap couvrant le risque de change et de taux sur des prêts à Sodexo do Brasil	Avril 2017	Octobre 2017 et 2018, Avril 2018, Mai 2019	170 millions BRL	4 millions EUR

Sodexo SA a recours à des instruments dérivés afin de couvrir les risques auxquels elle peut être exposée du fait de la volatilité des taux d'intérêts et des taux de change.

## 20. PRINCIPAUX ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE L'ASSIETTE DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

ACCROISSEMENTS (en milliers d'euros)		ALLÈGEMENTS (en milliers d'euros)	
Amortissements dérogatoires	17 100	Participation des salariés	290
		Autres provisions non déductibles	2 128

La dette future d'impôt correspondant à cette fiscalité latente s'élève à 5 millions d'euros calculée au taux de 34,43 %.

## 21. ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RETRAITE

### 21.1 Indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite

À l'occasion du départ à la retraite de ses salariés, Sodexo SA leur versera les indemnités prévues dans l'accord d'entreprise. L'engagement de retraite a été calculé sur la base des droits acquis à la clôture de l'exercice, en prenant en compte les salaires de fin de carrière et des hypothèses d'actualisation et de présence dans l'entreprise.

216

Cet engagement, qui ne fait l'objet d'aucune provision au bilan, peut être évalué à 3,7 millions d'euros contre 3,3 millions d'euros au 31 août 2016.

### 21.2 Engagements relatifs à un plan de retraite supplémentaire

Les engagements relatifs à un plan de retraite supplémentaire ont été évalués selon la méthode d'évaluation des unités de crédit projetées en tenant compte des salaires de fin de carrière. Après prise en compte des sommes disponibles, ces engagements sont évalués à 7,9 millions d'euros et ne font l'objet d'aucune provision au bilan.

## 22. JETONS DE PRÉSENCE

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs au cours de l'exercice s'élève à moins de 1 million d'euros.

## 23. INTÉGRATION FISCALE

### 23.1 Intégration fiscale

Un produit de 16,4 millions d'euros a été constaté sur l'exercice 2016-2017 au titre de l'intégration fiscale. Il correspond à la différence entre le cumul des produits d'impôt comptabilisés par les sociétés françaises intégrées et la dette d'impôt de Sodexo SA en tant que société mère du Groupe d'intégration fiscale.

### 23.2 Déficits restituables au 31 août 2017

Le montant des déficits potentiellement restituables aux filiales de l'intégration fiscale au 31 août 2017 s'élève à 269 millions d'euros, soit une provision d'impôt de 93 millions d'euros à un taux de 34,43 %.

## 24. EFFECTIF MOYEN DE L'ENTREPRISE

	AU 31 AOÛT 2017	AU 31 AOÛT 2016
Cadres	279	265
Agents de maîtrise	33	30
Employés	45	37
Apprentis	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>337</b>

L'effectif moyen représente la moyenne du personnel présent à la fin de chaque trimestre et comprend le personnel des établissements de Sodexo SA en France métropolitaine et dans les départements et régions d'outre-mer.

## 25. CONSOLIDATION

Sodexo SA est consolidé dans les comptes de Bellon SA, dont le siège social est situé au 17-19, place de la Résistance à Issy-les-Moulineaux.

Les comptes consolidés du Groupe Sodexo sont présentés dans le chapitre 4 du Document de référence.

## 26. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Le 14 septembre 2017, le Conseil d'Administration a décidé l'attribution gratuite d'actions, en faveur de certains salariés du Groupe, sous réserve d'une condition de présence au sein du Groupe ainsi que, pour certaines actions, une condition de performance. Ce plan porte sur un total de 14 000 actions.

Dans le cadre des réclamations déposées auprès de l'administration fiscale et des saisines du Tribunal Administratif pour certaines d'entre elles, Sodexo SA a contesté l'application de la contribution sur les dividendes de 3 % au titre des exercices 2012-2013 à 2016-2017. Suite à la récente décision

du Conseil Constitutionnel du 6 octobre 2017 rendue sur ce sujet, Sodexo SA pourra obtenir la restitution des sommes ainsi versées, soit 43 millions d'euros, hors intérêts moratoires et sans prise en compte des mesures « compensatoires » prévues par le gouvernement, dont l'estimation n'est pas finalisée à ce jour. Ce produit d'impôt n'a pas été comptabilisé par Sodexo SA dans les comptes de l'exercice 2016-2017, la décision du Conseil Constitutionnel étant postérieure à la clôture.

**27. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS**

(en milliers d'euros)	CAPITAL	AUTRES CAPITAUX	QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU	VALEUR COMPTABLE DES TITRES		PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS EN NET	MONTANT DES GARANTIES DONNÉES	CHIFFRE D'AFFAIRES DU DERNIER EXERCICE	RÉSULTAT DU DERNIER EXERCICE	DIVIDENDES ENCAISSÉS AU COURS DE L'EXERCICE
				BRUTE	NETTE					
<b>Renseignements Détaillés</b>										
<b>Filiales Françaises</b>										
Sodexo Pass International SAS	406 656	251 659	93,46 %	380 057	380 057		152		175 165	65 192
Sodexo Entreprises	52 139	(1 530)	99,15 %	201 669	201 669		44 925	663 769	19 099	20 679
Sofinsod SAS	82 683	18 700	100,00 %	133 860	133 860				14 735	12 389
Holding Sogeres	6 098	29 225	100,00 %	104 702	104 702				5 752	
Sodexo GC	15 095	(4 542)	100,00 %	72 218	72 218				9 833	
Lenôtre SA	2 606	(9 007)	100,00 %	62 394	31 696			100 169	(5 483)	
ONE SAS	143	(240)	100,00 %	23 425	2 900				(590)	
Société Française de Restauration et Services	1 899	(4 588)	90,92 %	21 782	21 782		2 140	264 905	(4 743)	
Sodexo Afrique SARL	1 624	(2 921)	99,80 %	14 539	17				(2 972)	
SoTech Services	2 025	5 947	100,00 %	12 500	7 972				5 377	
Ouest Catering	516	2 419	100,00 %	7 900	7 900				1 588	7 234
<b>Participations Françaises</b>										
Sogeres	1 987	12 717	37,05 %	72 570	72 570			401 431	10 333	3 397
<b>Filiales Étrangères</b>										
Sodexo, Inc.	3	1 619 526	100,00 %	2 120 844	2 120 844		1 370 861	8 317 106	242 653	231 266
Sodexo Holdings Ltd	558 475	31 512	100,00 %	751 028	751 028				(2 513)	
Sodexo Finance Designed Activity Company		535 789	100,00 %	528 000	528 000				270	
Sodexo do Brasil Comercial SA	123 427	207 405	81,05 %	301 983	301 983	45 443	11 113	656 778	14 999	
Sodexo Beteiligungs BV & Co. KG	193	157 378	100,00 %	195 456	195 456				(5 354)	
Sodexo Food Solutions India Private Limited	12 698	(6 830)	100,00 %	110 442	110 442			114 678	107	
Sodexo Services Asia	82 264	6 910	100,00 %	89 462	89 462				9 108	
Sodexo Scandinavian Holding AB	55 897	13 075	100,00 %	86 089	86 089					
Compagnie Financière Aurore International	58 010	208 100	100,00 %	68 918	68 918				4 898	
Sodexo Remote Sites USA Inc.	8 457	3 668	100,00 %	61 487	61 487				2 746	

(en milliers d'euros)	CAPITAL	AUTRES CAPITAUX	QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU	VALEUR COMPTABLE DES TITRES		PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS EN NET	MONTANT DES GARANTIES DONNÉES	CHIFFRE D'AFFAIRES DU DERNIER EXERCICE	RÉSULTAT DU DERNIER EXERCICE	DIVIDENDES ENCAISSÉS AU COURS DE L'EXERCICE
				BRUTE	NETTE					
Sodexo Services Enterprises LLC	5 732	(663)	100,00 %	38 720	38 720					
Sodexo Belgium SA	16 765	22 459	88,54 %	38 560	38 560		3 958	306 833	1 716	1
Sodexo Australia Pty Ltd	31 809	(5 815)	100,00 %	36 378	36 378		22 692	113 759	(5 642)	
Sodexo Iberia SA	3 467	13 140	98,86 %	26 804	26 804			214 996	1 566	2 820
Sodexo Global Services UK Limited	24 464	48 296	100,00 %	24 391	24 391				43 259	
Sodexo Entegre Hizmet Yonetimi AS	8 327	(3 458)	100,00 %	21 307	4 868			58 437	(470)	
Mentor Technical Group Corporation		17 159	100,00 %	18 386	18 386				553	
Sodexo Mexico SA de CV	6 137	(737)	100,00 %	17 434	7 492			58 594	(1 085)	
Sodexo Inversiones SA	15 065	17 125	100,00 %	16 100	16 100		19 529		(1 261)	
Sodexo Facilities Management Services India Private Ltd	11 185	(1 851)	100,00 %	14 191	14 191			86 055	232	
Sodexo Chile SA	12 278	(876)	99,61 %	10 911	10 911		2 960	340 780	(5 623)	
Kalyx Limited	16	147 333	100,00 %	9 430	9 430		206 511	168 069	23 794	
Sodexo Maroc SA	2 487	(1 148)	100,00 %	7 667	3 793		2 604	20 415	(349)	
Sodexo OY	5 046	(1 441)	100,00 %	7 054	7 054			122 361	1 261	
Sodexo Italia SPA	1 898	75 201	100,00 %	7 029	7 029			401 607	12 141	
Sodexo Argentina SA	437	3 022	99,39 %	6 832	6 832		1 900	97 731	1 230	
Sofinsod Insurance DAC	6 128	76	100,00 %	6 168	6 168		5 500		76	
<b>Participations Étrangères</b>										
Sodexo GmbH	308	307 292	37,37 %	38 702	38 702				(92)	
Eat Club	14 482	(16 298)	14,30 %	18 369	18 369			36 647	(4 124)	
<b>Renseignements globaux</b>										
Autres filiales Françaises				15 526	13 539		51 560			35 239
Autres filiales Étrangères				38 175	27 537	11 528	21 538			43 406
Autres participations Françaises				500	32		1 786			2 042
Autres participations Étrangères				11 316	11 199	272	2 575			6 718
<b>TOTAL</b>				<b>5 851 275</b>	<b>5 737 537</b>	<b>57 243</b>	<b>1 772 304</b>			<b>430 383</b>

## 5.3 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES COMPTES SOCIAUX

### 5.3.1 Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices

(en euros)	2016-2017 <sup>(1)</sup>	2015-2016	2014-2015	2013-2014	2012-2013
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	603 321 796	614 964 556	628 528 100	628 528 100	628 528 100
Nombre d'actions émises	150 830 449	153 741 139	157 132 025	157 132 025	157 132 025
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations					
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	119 319 027	132 047 019	86 220 958	84 594 216	77 175 406
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	427 668 724	586 620 650	369 855 443	363 475 307	397 787 059
Impôts sur les bénéfices	14 373 311	(15 163 785)	(13 808 673)	4 963 697	2 071 317
Participation des salariés	(237 735)	(296 105)	(45 596)	(7 200)	(6 400)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	395 906 663	615 915 281	324 129 494	268 787 333	341 642 070
Résultat distribuable	416 795 937	370 749 327	347 069 897	283 403 569	255 192 660
<b>Résultats par action</b>					
Résultat après impôts et participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	2,93	3,72	2,27	2,34	2,54
Résultat après impôts, participation des salariés, produit d'impôt et dotations aux amortissements et provisions	2,62	4,01	2,06	1,71	2,17
Dividende net attribué par action <sup>(2)</sup>	2,75	2,40	2,20	1,80	1,62
Majoration du dividende net attribué par action éligible <sup>(2)</sup>	0,275	0,24	0,22	0,18	0,16

(1) Résultats soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018.

(2) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 2,75 euros par action. En complément, et conformément au dispositif mis en place par l'Assemblée Générale du 24 janvier 2011, les actions détenues sous la forme nominative depuis le 31 août 2011 au moins et qui seront conservées ainsi jusqu'à la mise en paiement du dividende en février 2018, bénéficieront automatiquement sans autre formalité d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,275 euro supplémentaire par action (dans la limite de 0,5 % du capital par actionnaire).

(en euros)	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014	2012-2013
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	360	337	301	293	285
Montant de la masse salariale de l'exercice	40 235 161	39 794 262	38 786 911	33 804 922	28 898 315
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales...)	15 700 264	15 859 722	20 740 524	17 972 987	16 419 324



## 5.3.2 Répartition des résultats

(en milliers d'euros)	EXERCICE 2016-2017 <sup>(1)</sup>	EXERCICE 2015-2016	EXERCICE 2014-2015	EXERCICE 2013-2014	EXERCICE 2012-2013
Résultat net après impôt	395 907	615 915	324 129	268 787	341 642
Report à nouveau	1 222 961	965 687	980 728	987 575	891 353
Report à nouveau <sup>(2)</sup>	11 404	12 099	7 905	7 637	9 773
Report à nouveau <sup>(3)</sup>	79	9	(5)	133	
Dotations à la réserve légale					
<b>Prélèvement à la réserve de plus-value à long terme</b>					
Bénéfice à répartir	1 630 351	1 593 710	1 312 757	1 264 132	1 242 768
Répartition des dividendes nets	414 784	368 979	345 691	282 838	254 554
Répartition de la majoration des dividendes nets <sup>(4)</sup>	2 012	1 770	1 379	566	639
Réserves					
<b>Report à nouveau</b>	<b>1 213 555</b>	<b>1 222 961</b>	<b>965 687</b>	<b>980 728</b>	<b>987 575</b>
<b>Nombre d'actions composant le capital</b>	<b>150 830 449</b>	<b>153 741 139</b>	<b>157 132 025</b>	<b>157 132 025</b>	<b>157 132 025</b>
<b>Nombre d'actions donnant droit à dividende</b>	<b>150 830 449</b>	<b>153 741 139</b>	<b>157 132 025</b>	<b>157 132 025</b>	<b>157 132 025</b>
<b>Bénéfice après impôt par action</b> (en euros)	<b>2,62</b>	<b>4,01</b>	<b>2,06</b>	<b>1,71</b>	<b>2,17</b>

(1) Les éléments ci-dessus sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018.

(2) Dividendes non distribués des actions autodétenues.

(3) Majoration de 10 % du dividende non distribué.

(4) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 2,75 euros par action. En complément, les actions détenues sous la forme nominative depuis le 31 août 2011 au moins et qui seront conservées ainsi jusqu'à la mise en paiement du dividende en février 2018, bénéficieront automatiquement sans autre formalité d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,275 euro supplémentaire par action (dans la limite de 0,5 % du capital par actionnaire).

## 5.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### 5.4.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 août 2017

#### SODEXO

255, Quai de la Bataille-de-Stalingrad  
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Aux Actionnaires,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Sodexo relatifs à l'exercice clos le 31 août 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que 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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

222

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « *Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels* » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> septembre à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

## Évaluation des titres de participation

### Description du risque

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 août 2017 pour un montant net de 5 737 millions d'euros, représentent un des postes les plus importants du bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'usage lors de chaque clôture.

Comme indiqué dans la note 2.1.3 de l'annexe, la valeur d'usage est déterminée par la direction en fonction de l'actif net comptable, de la rentabilité et des perspectives d'avenir de la participation.

Lorsque la valeur nette comptable des titres de participation est supérieure à la quote-part d'actif net comptable, la valeur d'usage est déterminée sur la base de l'actualisation des flux de trésorerie futurs issus des plans d'activité établis par la direction sur un à cinq ans.

Dans ce contexte et du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur d'usage, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation et, le cas échéant, celles des créances et des provisions pour risques s'y rattachant, constituait un point clé de l'audit.

### Notre réponse au risque

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'usage des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et, selon les titres concernés, à :

- pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante ;
- pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :
  - obtenir les prévisions de flux de trésorerie des participations concernées et apprécier leur cohérence avec les plans d'activité établis par la direction ;
  - apprécier la cohérence du taux de croissance retenu des flux projetés avec les analyses externes disponibles au regard des environnements économiques dans lesquels opèrent ces participations ;
  - apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque participation permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires.

Nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées aux participations ;
- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où la Société est engagée à supporter les pertes d'une participation présentant des capitaux propres négatifs.

## Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Sodexo par l'Assemblée Générale du 22 février 1994 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 4 février 2003 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 août 2017, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la quinzième année.

### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

### Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

#### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Une description plus détaillée de nos responsabilités de commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels figure dans l'annexe du présent rapport et en fait partie intégrante.

#### Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 15 novembre 2017

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Christophe Georghiou

**KPMG Audit**

Département de KPMG S.A.

Hervé Chopin

## Annexe

### Description détaillée des responsabilités des commissaires aux comptes

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

## 5.4.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

**Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 août 2017**

**SODEXO**

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad  
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà autorisés lors d'exercices antérieurs.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

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

### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

#### CONVENTION D'ANIMATION ET DE PRESTATIONS ENTRE LES SOCIÉTÉS BELLON SA ET SODEXO

- Personnes concernées :

Mesdames Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et Astrid Bellon, Messieurs Bernard Bellon et François-Xavier Bellon, administrateurs de Sodexo et membres du Directoire ou du Conseil de Surveillance de la société Bellon SA.

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Depuis 1991, une convention de prestations de services lie la société Bellon SA, société holding animatrice de Sodexo, à Sodexo. Dans le cadre de cette convention, la société Bellon SA fournit au Groupe Sodexo, directement et avec l'aide d'experts qualifiés, des services d'assistance et de conseils dans différents domaines : la planification stratégique, la finance, et les ressources humaines. En particulier, la société Bellon SA met à disposition de la société Sodexo trois de ses salariés qui occupent au sein de Sodexo respectivement les fonctions de Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines et Directeur de la Planification Stratégique. Cette convention a été révisée en avril 2013, notamment concernant sa durée.

Dans ses séances du 15 novembre 2016 et du 10 juillet 2017, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité d'Audit, a approuvé une modification de cette convention, concernant notamment l'abandon des prestations de Direction Générale, la mise à disposition des trois salariés occupant les fonctions mentionnées ci-dessus et la suppression de la marge de 5 % sur les sommes facturées à Sodexo par la société Bellon SA.

La nouvelle convention a pris effet à compter du 17 novembre 2016, pour une durée de cinq ans.

Sodexo bénéficie, aux termes de cet accord, de l'expérience et de la compétence de trois managers de la société Bellon SA, mis à disposition à la société Sodexo pour exercer les fonctions suivantes : Direction Financière, Direction des Ressources Humaines et Direction de la Planification Stratégique.

- Modalités :

Le contrat prévoit des facturations de la société Bellon SA à Sodexo correspondant aux rémunérations du Directeur Financier, du Directeur des Ressources Humaines et du Directeur de la Planification Stratégique, sur la durée de leur mise à disposition. Ces rémunérations sont facturées à l'euro l'euro, comprenant les salaires fixes et variables, ainsi que les charges sociales y afférentes.

La facturation totale au titre de cette convention, ainsi que son évolution sont examinées annuellement par le Comité d'Audit. En outre, et conformément à la loi, la convention sera revue chaque année par le Conseil d'Administration.

La facturation annuelle de Bellon SA est approuvée annuellement par le Conseil d'Administration de Sodexo, sans participation au vote des administrateurs membres de la famille Bellon.

Entre le 17 novembre 2016, date de prise d'effet de cette convention ainsi modifiée, et le 31 août 2017, la facturation émise au titre de la convention par la société Bellon SA, s'élève à 2 899 375 euros hors taxes, correspondant aux rémunérations (y compris les charges sociales) des Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines et Directeur de la Planification Stratégique.

### Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

#### ENGAGEMENT DE NON-CONCURRENCE CONCLU AVEC MONSIEUR MICHEL LANDEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Le Conseil d'Administration du 14 novembre 2017 a autorisé préalablement, sur recommandation du Comité des Rémunérations, la conclusion d'un engagement de non-concurrence qui a pour objet de restreindre la liberté de Monsieur Michel Landel, postérieurement à la fin de son mandat de Directeur Général, d'exercer chez certaines sociétés concurrentes du Groupe Sodexo, telles que désignées dans l'engagement, des fonctions de mandataire social, salarié, consultant ou d'effectuer des missions de conseil(s) directement ou par personne morale interposée.

Les fonctions exercées par Monsieur Michel Landel au sein du groupe Sodexo lui permettent d'avoir aujourd'hui une connaissance du métier, de la stratégie ou encore des clients de Sodexo, dans chacune de ses activités, qui justifie la nécessité d'un engagement de non-concurrence.

Cet engagement de non-concurrence conclu entre la société et Monsieur Michel Landel le 14 novembre 2017 a une durée de 24 mois à compter de la cessation de ses fonctions de Directeur Général.

- Modalités :

En contrepartie de cet engagement, Monsieur Michel Landel percevra une indemnité d'un montant égal à 24 mois de la rémunération fixe annuelle brute perçue par ce dernier au cours des 12 derniers mois précédents l'entrée en vigueur de l'engagement, soit la somme totale d'un million huit cent soixante-six mille huit cent euros (1 866 800 euros), versée à hauteur de 50% au jour de l'entrée en application de l'engagement de non-concurrence le 23 janvier 2018 et les 50% restants le 23 janvier 2020 à l'issue de l'engagement de non-concurrence.

En cas de non-respect de ses obligations, Monsieur Michel Landel ne percevra pas l'indemnité décrite ci-dessus. Il devra restituer toute somme déjà perçue. Il sera par ailleurs redevable, à titre de clause pénale, d'une somme forfaitaire de neuf cent trente-trois mille quatre cent euros (933 400 euros), soit 12 mois de sa dernière rémunération annuelle brute.



## Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### RÉGIME DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ COMPLÉMENTAIRES DE MADAME SOPHIE BELLON, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, ET MONSIEUR MICHEL LANDEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

En vertu de l'article 311-3, 12<sup>o</sup> du code de la Sécurité sociale, les présidents des conseils d'administration et les directeurs généraux des sociétés anonymes sont affiliés obligatoirement aux assurances sociales du régime général de la Sécurité Sociale.

Dans sa séance du 17 novembre 2015, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a approuvé que, suite à la résiliation de leurs contrats de travail respectifs, Madame Sophie Bellon et Monsieur Michel Landel soient maintenus, respectivement en tant que Présidente du Conseil d'Administration et Directeur Général, aux régimes de prévoyance et frais de santé complémentaires souscrits par Sodexo et aux régimes de retraite complémentaire ARRCO/AGIRC. Ce maintien s'effectuera aux conditions applicables à l'ensemble des salariés bénéficiaires de ces régimes. Les intéressés n'ont pas pris part aux votes les concernant lors du Conseil d'Administration ayant autorisé ces engagements.

Ces engagements ont pour objet de permettre à Sodexo de fidéliser sa Présidente du Conseil d'Administration et son Directeur Général en leur assurant une continuité dans leur protection sociale.

- Modalités :

La Présidente du Conseil d'Administration et le Directeur Général bénéficient, aux conditions applicables à l'ensemble des salariés qui en bénéficient, des régimes suivants :

- régime de prévoyance « incapacité, invalidité, décès », en partie à la charge de Sodexo, qui prévoit notamment en cas de décès du salarié, le versement d'un capital égal à 215 % de la rémunération annuelle dans la limite de huit fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale, majoré en cas d'enfant à charge ;
- second régime de prévoyance « incapacité, invalidité, décès », entièrement à la charge de Sodexo, applicable aux salariés dont la rémunération brute annuelle est supérieure à huit fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale, qui prévoit notamment en cas de décès, le versement d'un capital égal à 200 % de la part de rémunération annuelle dépassant huit fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale ;
- assurance complémentaire frais de santé, applicable à l'ensemble des salariés, en partie à la charge de Sodexo.

### Engagements pris au bénéfice de Monsieur Michel Landel, Directeur Général

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Par décision du Conseil d'Administration du 6 novembre 2008, approuvée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 19 janvier 2009, la société Sodexo s'est engagée à faire bénéficier Monsieur Michel Landel d'une indemnité en cas de cessation de son mandat de Directeur Général (hors démission ou départ à la retraite, et sauf révocation pour faute grave ou lourde).

Par ailleurs, Monsieur Michel Landel bénéficie du régime de retraite des dirigeants du Groupe Sodexo.

Ces engagements ont pour objet de permettre à Sodexo de récompenser et de fidéliser son Directeur Général.

- Modalités :

S'agissant de l'indemnité en cas de cessation de mandat, son montant sera égal à deux fois la rémunération brute annuelle (fixe et variable) perçue au cours des douze derniers mois précédant cette cessation. Le versement de cette indemnité n'interviendra que sous réserve que, à périmètre et change constants, la progression annuelle du résultat opérationnel consolidé du Groupe Sodexo soit égale ou supérieure à 5 % pour chacun des trois derniers exercices clos précédant la cessation du mandat, étant rappelé que cette indemnité ne serait pas due en cas de démission, départ à la retraite ou révocation pour faute grave ou lourde.

Concernant le régime de retraite supplémentaire, Monsieur Michel Landel bénéficie d'un régime à prestations définies régi par les articles 39 du code général des impôts et 137-11-1 du code de la Sécurité sociale mise en place pour les principaux cadres dirigeants titulaires d'un contrat de travail avec une société française du Groupe Sodexo.

Ce régime de retraite supplémentaire prévoit, sous réserve d'une ancienneté minimale de cinq ans dans ledit régime, le versement d'une pension pouvant aller, pour une ancienneté de quinze ans dans le régime, jusqu'à 15 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des trois années précédant la liquidation de sa retraite de base. Cette pension vient s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires, à condition que le bénéficiaire fasse partie des effectifs de l'entreprise, ou qu'il soit mandataire social, au moment de son départ à la retraite.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, date de la cessation du contrat de travail qui le liait à la société Bellon SA, société qui contrôle Sodexo, Monsieur Michel Landel n'acquiert plus de droits supplémentaires au titre de ce régime mais il conserve, en tant que mandataire social de Sodexo, les droits acquis préalablement.

Le montant cumulé de l'engagement correspondant au régime de retraite supplémentaire de Monsieur Michel Landel s'élève à 3 737 108 euros au 31 août 2017 et la charge comptabilisée par la Société au titre de l'exercice clos au 31 août 2017 s'élève à 5 748 euros.

## Conventions et engagements des exercices antérieurs non approuvés par l'Assemblée Générale

Nous portons à votre connaissance la convention suivante, autorisée au cours de l'exercice clos le 31 août 2013, qui figurait dans notre rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés relatif à l'exercice clos le 31 août 2013, et qui n'a pas été approuvée par l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2013.

### Contrat de prestations de services entre les sociétés Bellon SA et Sodexo

- Personnes concernées :

Mesdames Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et Astrid Bellon, Messieurs Bernard Bellon et François-Xavier Bellon, administrateurs de Sodexo et membres du Directoire ou du Conseil de Surveillance de la société Bellon SA.

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Sodexo et la société Bellon SA sont liées, depuis 1991, par un contrat de prestations de services par lequel la société Bellon SA fournit à Sodexo et aux sociétés de son Groupe, directement et avec l'aide d'experts qualifiés, des services d'assistance et de conseils dans différents domaines tels que la stratégie, la finance, la comptabilité, les Ressources Humaines et la définition des politiques d'investissement.

Sodexo bénéficie, aux termes de cet accord, d'assistance et de conseils dans le cadre de la définition des politiques générales du Groupe Sodexo dans ces différents domaines, et de leur mise en œuvre coordonnée dans l'ensemble des activités du Groupe Sodexo, afin d'assurer leur développement dans les meilleures conditions.

- Modalités :

Ce contrat prévoit des facturations de la société Bellon SA à Sodexo correspondant aux charges encourues par Bellon SA, augmentées d'une marge de 5 %, relatives aux prestations suivantes :

- salaires de Madame Elisabeth Carpentier, Directrice des Ressources Humaines Groupe, Monsieur Marc Rolland, Directeur Financier Groupe et Monsieur Damien Verdier, Directeur de la Planification Stratégique, employés et rémunérés, directement par la société Bellon SA, ainsi que les charges sociales s'y rapportant ;
- études et analyses relatives aux évolutions stratégiques et aux principes de développement du Groupe Sodexo, incluant notamment les frais de conseils externes y afférant ;
- frais administratifs.

Au cours de l'exercice clos le 31 août 2013, Sodexo a décidé de modifier les modalités de facturation de ce contrat ainsi que sa durée qui est désormais de cinq ans renouvelable par tacite reconduction. Le périmètre des services ainsi que la facturation s'y rapportant n'ont pas été modifiés. Le nouveau contrat, conclu en date du 16 avril 2013 avec une entrée en vigueur rétroactive au 1<sup>er</sup> avril 2013, a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration en date du 16 avril 2013, Monsieur Michel Landel et les administrateurs membres de la famille Bellon n'ayant pas pris part au vote.

La facturation annuelle de la société Bellon SA au titre de ce contrat est examinée par le Comité d'Audit et approuvée annuellement par le Conseil d'Administration de Sodexo, sans participation au vote des administrateurs membres de la famille Bellon.

Pour l'exercice la période du 1<sup>er</sup> septembre au 17 novembre 2016, date à laquelle l'effet de cette convention a pris fin, la société Bellon SA a facturé à Sodexo au titre de ce contrat la somme de 684 375 euros hors taxes.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 15 novembre 2017

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Christophe Georghiou

**KPMG Audit**

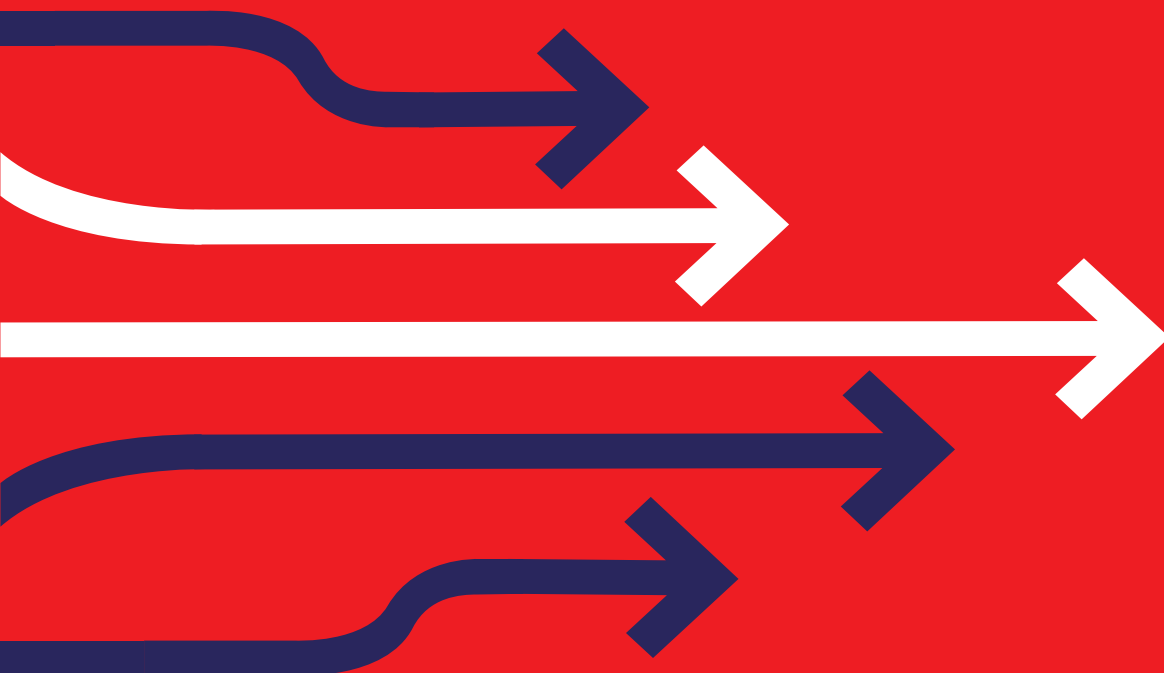
*Département de KPMG S.A.*

Hervé Chopin



# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>6.1</b>	<b>Rapport de la Présidente du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques</b>	<b>232</b>	<b>6.2</b>	<b>Autres informations concernant les mandataires sociaux et la Direction de la Société</b>	<b>258</b>
6.1.1	Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration	233	<b>6.3</b>	<b>Rémunérations</b>	<b>261</b>
6.1.2	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en œuvre par la Société	250	6.3.1	Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	261
6.1.3	Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport de la Présidente du Conseil d'administration de la société Sodexo	257	6.3.2	Informations concernant les éléments de rémunération dus ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2016-2017	266
			6.3.3	Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants	270
			6.3.4	Politique de rémunération du Comité Exécutif	271
			6.3.5	Description du dispositif d'intéressement à long terme	272



## **6.1 RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES**

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Présidente du Conseil d'Administration rend compte de la composition du Conseil d'Administration et des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux, des procédures de contrôle interne et des procédures de gestion des risques mises en place par le Groupe. Le présent rapport a été établi par la Présidente du Conseil d'Administration après consultation de la Direction Générale, des membres du Comité Exécutif et des différentes fonctions support du Groupe. Il a fait l'objet d'un examen par le Comité d'Audit et a été approuvé par le Conseil d'Administration du 14 novembre 2017. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale du 23 janvier 2018.

## 6.1.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration sont définies par la loi, les statuts de la Société et le Règlement Intérieur du Conseil. Par ailleurs, des comités spécialisés prévus par ce règlement ont été mis en place.

S'agissant des administrateurs, les statuts de la Société sont conformes aux standards légaux. Les dispositions particulières

concernent la durée du mandat d'administrateur (trois ans maximum) et la limite d'âge (85 ans en ce qui concerne la Présidente et le Directeur Général). En outre, le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration stipule que chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 400 actions Sodexo (les administrateurs représentant les salariés n'étant, de par la loi, pas soumis à cette obligation).

### 6.1.1.1 Composition au 31 août 2017

		ENTRÉE EN FONCTION	EXPIRATION DU MANDAT À L'AG À TENIR EN	ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS <sup>(1)</sup>
Sophie Bellon	Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo Membre du Directoire de Bellon SA	26/07/1989	2018 <sup>(2)</sup>	
Emmanuel Babeau	Directeur Général Délégué de Schneider Electric, en charge des finances et des affaires juridiques	26/01/2016	2019	X
Robert Baconnier	Administrateur	08/02/2005	2019	X
Patricia Bellinger	<i>Adjunct lecturer and senior fellow</i> , Harvard Kennedy School's Center for Public Leadership	08/02/2005	2020	X
Astrid Bellon	Membre du Directoire de Bellon SA	26/07/1989	2019	
Bernard Bellon	Membre du Conseil de Surveillance de Bellon SA	26/02/1975	2018 <sup>(2)</sup>	
François-Xavier Bellon	Président du Directoire de Bellon SA Directeur Général de Bright Yellow Group Plc	26/07/1989	2019	
Nathalie Bellon-Szabo	Membre du Directoire de Bellon SA et Directrice Générale des Opérations Sports et Loisirs au niveau mondial, Services sur Site	26/07/1989	2018 <sup>(2)</sup>	
Philippe Besson	Administrateur représentant les salariés	18/06/2014	2020	N/A <sup>(3)</sup>
Françoise Brougher	Administratrice	23/01/2012	2018 <sup>(2)</sup>	X
Soumitra Dutta	Doyen et professeur de management à Cornell College of Business, Cornell University	19/01/2015	2018 <sup>(2)</sup>	X
Michel Landel	Directeur Général de Sodexo	19/01/2009	2020	
Cathy Martin	Administratrice représentant les salariés	10/09/2015	2018	N/A <sup>(3)</sup>
Cécile Tandeau de Marsac	Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe Solvay	24/01/2017	2020	X

(1) Membres du Conseil d'Administration qualifiés d'administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, à l'exception du critère limitant à douze ans le mandat d'administrateur (concernant Mme Patricia Bellinger et M. Robert Baconnier).

(2) Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018 le renouvellement de ces mandats.

(3) Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du nombre minimum/maximum d'administrateurs, ni des quotas relatifs à la représentation hommes/femmes ni pour le décompte des administrateurs indépendants.

### 6.1.1.2 Président d'honneur

#### PIERRE BELLON



**Né le 24 janvier 1930.**  
**4 enfants.**  
**Nationalité française.**  
**Diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC).**

**Adresse professionnelle :**  
 Sodexo  
 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad  
 92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **12 900.**

#### Carrière

Entré en 1958 à la Société d'Exploitations Hôtelières, Aériennes, Maritimes et Terrestres comme Attaché de Direction, Pierre Bellon y exerce ensuite successivement les fonctions de Directeur Général, puis de Président-Directeur Général.

Il fonde, en 1966, Sodexo SA, société dont il a été Président-Directeur Général jusqu'au 31 août 2005. À cette date, la dissociation des pouvoirs entre Président et Directeur Général, décidée par le Conseil d'Administration, a été mise en œuvre et Michel Landel a été nommé Directeur Général, tandis que Pierre Bellon est resté Président du Conseil d'Administration de Sodexo (nouvelle dénomination sociale depuis janvier 2008) jusqu'à l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016, et est devenu à compter de cette date Président d'honneur.

Président-Directeur Général de Bellon SA, holding familiale de contrôle de Sodexo, depuis 1988, il en devient ensuite Président du Directoire de 1996 à 2002 et Président du Conseil de Surveillance depuis février 2002.

Il a été par ailleurs :

- Vice-Président du CNPF, puis du MEDEF de 1980 à 2005 ;
- Président National du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises (ex-Centre des Jeunes Patrons) de 1968 à 1970 ;
- Président du Syndicat National des Chaînes d'Hôtels et de Restaurants de 1972 à 1975 ;
- Membre du Conseil Économique et Social de 1969 à 1979.

#### Autres mandats sociaux et fonctions

- **Président du Conseil de Surveillance :** Bellon SA ;
- **Membre du Conseil de Surveillance :** Sobelnat SCA ;
- **Membre du Conseil d'Administration :** Association progrès du management (APM) que Pierre Bellon a créée en 1987 ;
- **Président Fondateur :** Fondation Pierre Bellon.

#### Mandats échus

- **Président du Conseil d'Administration :** Sodexo ;
- **Membre du Conseil d'Administration :** Kering (ex-PPR) \* ; CMA-CGM ; Air Liquide \* ; Association nationale des sociétés par actions (ANSA).

\* Société cotée.



### 6.1.1.3 Administrateurs au 31 août 2017

#### SOPHIE BELLON – PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



**Née le 19 août 1961.**  
**4 enfants.**  
**Nationalité française.**  
**Diplômée de l'École des hautes études commerciales du Nord (EDHEC).**

Nombre d'actions Sodexo détenues : **7 964.**

#### Adresse professionnelle :

Sodexo  
 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad  
 92130 Issy-les-Moulineaux (France)

#### Carrière

Sophie Bellon commence sa carrière aux États-Unis en 1985 dans le conseil en fusions-acquisitions au Crédit Lyonnais pour la clientèle française de la banque à New York. En 1994, elle rejoint Sodexo comme chargée de mission auprès de la Direction Financière. En 2001, elle est nommée Chef de Projet, Contrôle de Gestion Stratégique à la Direction du Plan Groupe pour développer et mettre en place les indicateurs clés de performance Groupe. En septembre 2005, elle est nommée Directrice Fidélisation Clients Groupe et est en charge du déploiement de l'initiative sur la fidélisation des clients au niveau mondial.

En septembre 2008, elle rejoint Sodexo France Entreprises et Administrations où elle prend les fonctions de Directrice Générale. À ce titre, elle reprend également la responsabilité des activités

de facilities management en France en septembre 2010.

En novembre 2013, elle a été nommée Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo (en remplacement de Robert Baconnier) et le Conseil d'Administration lui avait confié, en sa qualité de Vice-Présidente, la responsabilité d'accélérer la Recherche, le Développement et l'Innovation en particulier dans les Services de Qualité de Vie.

Le 26 janvier 2016, Sophie Bellon a pris la fonction de Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo.

#### Autres mandats sociaux et fonctions

- **Présidente** : PB Holding SAS ;
- **Membre du Directoire** : Bellon SA ;
- **Membre-Fondatrice** : Fondation Pierre Bellon ;

- **Membre du Conseil d'Administration** : L'Oréal \* ; Association nationale des sociétés par actions (ANSA).

#### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Directrice Générale** : Sodexo Entreprises SAS \*\*
- **Présidente du Conseil d'Administration** : Alty's Multiservices SA (devenue Sodexo Énergie et Maintenance) \*\* ;
- **Présidente du Directoire** : Bellon SA ;
- **Gérante** : SORESCOM SARL \*\* ;
- **Membre du Conseil de Direction** : Société Française de Restauration et Services SAS \*\* ; Société Française de Propreté SAS \*\* ; Sodexo Santé Médico-Social \*\*.

\* Société cotée.

\*\* Société du Groupe Sodexo.

**EMMANUEL BABEAU**

**Né le 13 février 1967.**  
**3 enfants.**  
**Nationalité française.**  
**Diplômé de l'École supérieure de commerce (ESCP, 1989)**  
**et titulaire d'un Diplôme d'études supérieures comptables**  
**et financières (DESCF).**

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400.**

**Carrière**

Emmanuel Babeau est Directeur Général Délégué de Schneider Electric SE (société cotée), en charge des finances et des affaires juridiques.

Il débute sa carrière chez Arthur Andersen fin 1990. En 1993, il rejoint le groupe Pernod Ricard comme Auditeur interne. En 1996, il est nommé Responsable de l'Audit Interne, de la Trésorerie et de la Consolidation. Puis il occupe plusieurs postes de responsabilité notamment à l'international avant de devenir Directeur du Développement en 2001 et d'être nommé en juin 2003 Directeur Financier puis en 2006, Directeur Général Adjoint en charge des finances. Il a rejoint Schneider Electric en 2009 en tant que Directeur Général Finances et Membre du Directoire.

En 2013, il est nommé Directeur Général Délégué en charge des finances et des affaires juridiques.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- **Membre du Conseil d'Administration :** Schneider Electric Industries SAS \*\*\* ; Schneider Electric USA Inc. \*\*\* ; Schneider Electric (China) Co., Ltd. \*\*\* ; Samos Acquisition Company Ltd. \*\*\* ; Schneider Electric Holdings Inc. \*\*\* ; Invensys Ltd. \*\*\* ; InnoVista Sensors Topco Ltd. \*\*\* ;
- **Membre du Conseil de Surveillance :** InnoVista Sensors SAS \*\*\* ; Aster Capital

**Adresse professionnelle :**

Schneider Electric  
 35, rue Joseph-Monier  
 92500 Rueil-Malmaison

Partners SAS \*\*\* ; Schneider Electric Energy Access représentant Schneider Electric Industries SAS \*\*\* ;

- **Membre du Conseil de Gérance :** Schneider Electric Services International \*\*\*.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

- **Président du Conseil de Gérance :** Schneider Electric Services International \*\*\* ;
- **Membre du Directoire :** Schneider Electric SA \*\*\* ;
- **Membre du Conseil d'Administration :** Schneider Electric Taiwan Co. Ltd. \*\*\* ; Telvent GIT SA \*\*\* et Transformateurs SAS \*\*\*.

**ROBERT BACONNIER**

**Né le 15 avril 1940.**  
**3 enfants.**  
**Nationalité française.**  
**Licencié ès lettres, diplômé de l'Institut d'études**  
**politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale**  
**d'administration (1965-1967).**

Nombre d'actions Sodexo détenues : **410.**

**Carrière**

Robert Baconnier commence sa carrière en 1967 en qualité d'administrateur civil au ministère de l'Économie et des Finances, affecté à la Direction Générale des Impôts (DGI). De 1977 à 1979, il est Conseiller technique au Cabinet du ministre délégué à l'Économie et aux Finances, puis Directeur Adjoint du Cabinet du ministre du Budget. De 1979 à 1983, il est Directeur Adjoint chargé de la Sous-Direction Internationale au Service de la Législation Fiscale et devient en 1983, Chef du service du Contentieux à la DGI puis en 1986, Directeur Général des Impôts. De 1990 à 1991, il est Payeur Général du Trésor.

En 1991, il intègre le Bureau Francis Lefebvre, dont il devient Président du Directoire jusqu'en 2004.

Il est ensuite, jusqu'en janvier 2012, Président et Délégué Général de l'ANSA (Association nationale des sociétés par actions) dont il est maintenant Président d'honneur. De 2010 à novembre 2013 il a été Vice-Président du Conseil d'Administration de Sodexo.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

Aucun.

**Adresse :**

11, avenue Théophile-Gautier  
 75016 Paris (France)

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

- **Président et Délégué Général :** Association nationale des sociétés par actions (ANSA) ;
- **Membre du Conseil d'Administration :** Lafarge Ciments \* ;
- **Membre du Conseil de Surveillance :** ELS (Éditions Lefebvre Sarrut) ;
- **Censeur et membre du Comité d'Audit :** Siparex Associés ;
- **Autre mandat :** Membre du Conseil des Prélèvements Obligatoires.

\* Société cotée.

\*\*\* Société du groupe Schneider Electric.

**PATRICIA BELLINGER**

**Née le 24 mars 1961.**  
**4 enfants.**  
**Double nationalité américaine et britannique.**  
**Bachelor of Arts de l'Université de Harvard.**

**Adresse professionnelle :**  
 Sodexo  
 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad  
 92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400.**

**Carrière**

Patricia Bellinger commence sa carrière en 1986 en créant une agence de casting à Madrid, puis elle occupe plusieurs fonctions dans les médias et la communication en Espagne. En 1995, elle retourne aux États-Unis pour intégrer, dans l'industrie pharmaceutique, la société Bristol Myers Squibb (BMS). Successivement Directrice Adjointe de la Communication, puis des Affaires publiques, elle devient en 1998 Directrice de la Culture et de la Diversité. Elle rejoint le groupe BP à Londres en 2000 en tant que Vice-Présidente de la Diversité et de l'intégration. Elle est nommée Vice-Présidente Groupe et Directrice du BP Leadership Academy, fonction qu'elle occupe jusqu'en 2007. Elle est nommée

*Executive Director* du *Executive Education of Harvard Business School* en mars 2011. En août 2013, elle est également nommée *Executive Director* et professeur adjoint au *Harvard Kennedy School's Center for Public Leadership*. Depuis 2017 elle est professeur adjoint et *Senior Fellow* au *Harvard Kennedy School's Center for Public Leadership*.

- **Autres :** Membre du *Advisory Board of Program in Education, Afterschool and Resiliency (PEAR)* ; Membre du *McLean Hospital* (Harvard Medical School) ; Membre du *Diversity and Inclusion Advisory Board* de Barilla SA.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années****Autres mandats sociaux et fonctions**

- **Membre du Board of Trustees :** U Aspire ;
- **Membre du Conseil d'Administration :** Pattern Energy Inc. ; L Brands Inc. \* ; Sonepar Groupe

- **Présidente du Conseil d'Administration :** Nordic Windpower, Ltd. (Royaume-Uni) ;
- **Membre du Conseil d'Administration :** YMCA of Greater Boston (Boston, États-Unis).

**ASTRID BELLON**

**Née le 16 avril 1969.**  
**Diplômée de ESLSCA.**  
**Nationalité française.**  
**Master of Arts in Cinema Studies à New York.**

**Adresse professionnelle :**  
 Bellon SA  
 17, place de la Résistance  
 92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **38 000.**

**Carrière**

Astrid Bellon est membre du Directoire de la société Bellon SA.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- **Présidente :** Sofrane SAS ;
- **Membre du Directoire :** Bellon SA ;
- **Gérante :** Sobelnat SCA (Représentante permanente de Sofrane SAS) ;
- **Membre-Fondatrice :** Fondation Pierre Bellon.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

Aucun.

\* Société cotée.

**BERNARD BELLON**

**Né le 11 août 1935.**  
**5 enfants.**  
**Nationalité française.**  
**Diplômé en Lettres Modernes. IAE Aix-Marseille.**

**Adresse professionnelle :**  
 14, rue Saint-Jean  
 1260 Nyon (Suisse)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **200 114.**

**Carrière**

D'abord Directeur de la Compagnie Hôtelière du Midi (Groupe de la Compagnie de Navigation Mixte) de 1962 à 1970, Bernard Bellon occupe diverses fonctions de direction bancaire au sein du groupe CIC-Banque de l'Union européenne, de 1970 à 1988. Il fonde la société de capital-

risque Finadvance SA dont il a assuré la Présidence de sa création, en 1988 à 2013.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- **Membre du Conseil de Surveillance :** Bellon SA ;

- **Membre-Fondateur :** Fondation Pierre Bellon.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

- **Membre du Conseil d'Administration :** Finadvance SA ;
- **Membre du Conseil d'Administration :** Copelia.

**FRANÇOIS-XAVIER BELLON**

**Né le 10 septembre 1965.**  
**4 enfants.**  
**Nationalité française.**  
**Diplômé de l'European Business School.**

**Adresse professionnelle :**  
 LifeCarers Limited  
 2 East Throp House, 1 Paddock Road  
 Reading RG4 5BY (Royaume-Uni)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **36 383.**

**Carrière**

François-Xavier Bellon rejoint le groupe Adecco en 1990 en tant que Chef d'agence à Orsay-les-Valis (France). En 1992 il est nommé Chef d'agence à Barcelone et est ensuite promu Directeur Régional Catalogne.

En 1995, François-Xavier Bellon fait son entrée dans le Groupe Sodexo comme Responsable de secteur et devient ensuite Directeur du Développement en France et dans le segment Santé. Il est nommé Directeur Régional Mexico City au Mexique avant d'en prendre la Direction Générale jusqu'en 2004.

En Janvier 2004, il est nommé Directeur Général de Sodexo UK et Ireland. En raison

de problèmes de santé, il démissionne de son poste.

De 2004 à 2006, il revient dans le groupe Adecco et dirige le département commercial des grands comptes mondiaux de la division Travail Temporaire « globale » d'Adecco Groupe, basé à Zurich et à Londres.

Depuis 2007, François-Xavier Bellon est le Fondateur et le CEO de LifeCarers, société basée au Royaume Uni, spécialisée dans le maintien à domicile de personnes dépendantes (isolement, récupération, démence...).

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- **Président du Directoire :** Bellon SA ;

- **Directeur Général :** PB Holding SAS ; Bright Yellow Group Plc ;
- **Membre du Conseil d'Administration :** LifeCarers Ltd ;
- **Conseiller :** Commerce Extérieur de la France ; U1st Sports SA ; The home of HR.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

- **Conseiller :** Dr Clic Sociedad Limitada.

**NATHALIE BELLON-SZABO**

**Née le 26 janvier 1964.**  
**3 enfants.**  
**Nationalité française.**  
**Diplômée de l'European Business School.**

Nombre d'actions Sodexo détenues : **1 147.**

**Carrière**

Nathalie Bellon-Szabo commence sa carrière en 1987 dans la restauration commerciale. À partir de 1989, elle est Responsable commerciale de Scott Traiteur, puis Directrice Commerciale du Pavillon Royal.

Elle rejoint le Groupe Sodexo en mars 1996 comme Directrice Commerciale de Sodexo Prestige en France, puis Chef de secteur en 1999. En septembre 2003, elle devient Directrice Générale de Sodexo Prestige et Directrice Générale de L'Affiche en janvier 2006. Elle est nommée Présidente du Directoire du Lido en 2009. Elle prend le poste de Directrice Générale de la Division Prestige Sports et Loisirs en France à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2010 et la présidence du Directoire de Lenôtre en 2012.

Le 1<sup>er</sup> septembre 2015, elle est nommée Directrice Générale, Sodexo Sports et Loisirs France, Services sur Site et Directrice Générale des Opérations Sports & Loisirs au niveau mondial, Services sur Site.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- **Présidente** : Yachts de Paris SAS \*\* ; Compagnie d'armateur fluvial et maritime SAS \*\* ; SEVPTE Société d'exploitation des vedettes Paris Tour Eiffel SAS \*\* ; Sodexo Sports et Loisirs \*\* ; Gedex \*\* ;
- **Présidente du Conseil d'Administration** : L'Affiche SA \*\* ; Millenia SA \*\* ;

**Adresse professionnelle :**  
 Sodexo Sports et Loisirs/Lieux et Marques de Prestige de Sodexo  
 Tour Horizons  
 CP H 200  
 30, cours de l'Île-Seguin  
 92777 Boulogne Billancourt (France)

- **Présidente du Directoire** : Société du Lido (SEGSMI) \*\* ; Lenôtre SA \*\* ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Altima SA \*\* ;
- **Membre du Directoire** : Bellon SA ;
- **Directrice Générale** : Division Sodexo Sports et Loisirs en France \*\*.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

- **Présidente** : SAS Lenôtre Cote d'Azur \*\* ;
- **Directrice Générale** : Millenia SA \*\* ; L'Affiche SA \*\* ;
- **Présidente** : Holding Bungener et Compagnie SAS \*\* ;
- **Présidente du Conseil de Surveillance** : Lenôtre SA \*\*.

**PHILIPPE BESSON**

**Né le 21 septembre 1956.**  
**4 enfants.**  
**Nationalité française.**

**Carrière**

Philippe Besson a rejoint Sodexo en 1981 au sein de la division santé médico-social Paris Île-de-France comme responsable service restauration. Il a notamment participé aux Journées mondiales de la jeunesse (JMJ) de Paris, Rome, Cologne,

a été responsable des villages départs du Tour de France pour Sodexo et a dirigé le restaurant des athlètes aux Jeux du Pacifique.

Il est depuis juin 2014 Responsable projets et mécénat et administrateur représentant les salariés.

**Adresse professionnelle :**  
 Sodexo  
 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad  
 92130 Issy-les-Moulineaux (France)

**Autres mandats sociaux et fonctions**

Aucun.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

Aucun

\*\* Société du Groupe Sodexo.

**FRANÇOISE BROUGHER**

**Née le 2 septembre 1965.**  
**3 enfants.**  
**Double nationalité française et américaine.**  
**Diplômée de l'Institut catholique d'arts et métiers à Lille (France) et de l'Université de Harvard (États-Unis).**

**Adresse professionnelle :**  
 Sodexo SA  
 255 quai de la Bataille-de-Stalingrad  
 92130 Issy-les-Moulineaux

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400.**

**Carrière**

Françoise Brougher commence sa carrière en 1989 chez L'Oréal au Japon, dans une unité de production. Après son MBA en 1994, elle intègre le cabinet de conseil en stratégie Booz Allen et Hamilton, partageant son temps entre l'Europe et les États-Unis. En 1998, elle dirige à San Francisco pendant deux ans la société Ocean Gem Pearl Corporation, importateur

de perles noires en provenance de Tahiti. De 2000 à 2005, elle est Vice-Présidente de la Stratégie de la société Charles Schwab Corporation (Broker) basée en Californie. En mars 2005, elle rejoint la société Google où elle dirige de 2005 à 2009 les activités de stratégie des opérations, puis prend la responsabilité des ventes et opérations publicitaires mondiales pour le secteur des petites et moyennes entreprises. En avril 2013, elle prend en charge les

opérations de la société Square basée à San Francisco.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

Aucun

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

Aucun.

**SOUMITRA DUTTA**

**Né le 27 août 1963.**  
**1 enfant.**  
**Nationalité indienne.**  
**Doctorat en Sciences Informatiques, Intelligence Artificielle ; Université de Californie, Berkeley, États-Unis.**

**Adresse professionnelle :**  
 Cornell SC Johnson  
 College of Business  
 Cornell University  
 Ithaca, New York, États-Unis

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400.**

**Carrière**

Soumitra Dutta commence sa carrière en 1985 en qualité d'Assistant de Recherche à l'Université de Californie à Berkeley, États-Unis. De 1988 à 1990, il approfondit ses domaines de recherche au sein de General Electric. Il rejoint ensuite l'Insead, école internationale de management basée à Fontainebleau (France) où il exerce différentes responsabilités d'enseignant puis de doyen dans les domaines des technologies et du *e-learning*. En 1999 il crée le eLab@Insead, centre d'excellence et de recherche dans le domaine de

l'économie digitale, qu'il dirigera jusqu'en 2012. Il devient en 2002 le doyen pour l'*Executive Education* de l'Insead. En parallèle, Soumitra Dutta a participé à la création et la direction de trois sociétés de conseil en stratégie spécialisées dans les technologies et l'innovation qu'il a développées avant de les céder. Depuis 2012, il est doyen et professeur de Management à Cornell SC Johnson College of Business, au sein de l'Université Cornell à Ithaca, New York.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- **Membre du Conseil d'Administration :** The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), États-Unis ; Dassault Systemes, France.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

- **Président du Conseil d'Administration :** Fisheye Analytics Ltd, Singapour.

**MICHEL LANDEL**

**Né le 7 novembre 1951.**  
**3 enfants.**  
**Nationalité française.**  
**Diplômé de l'European Business School.**

**Adresse professionnelle :**  
 Sodexo  
 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad  
 92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **254 358.**

**Carrière**

Michel Landel commence sa carrière en 1977 à la Chase Manhattan Bank puis devient, en 1980, Directeur d'une usine de produits BTP au sein du groupe Poliet.

Recruté par Sodexo en 1984 comme Responsable des Opérations pour l'Afrique de l'Est et du Nord, il est promu dès 1986 Directeur Afrique pour les activités Bases-Vie et prend en 1989 la responsabilité des activités nord-américaines. Il participe notamment au rapprochement en 1998 avec Marriott Management Services et à la création de Sodexo Marriott Services. Dès 1999, il devient *Chief Executive Officer* de Sodexo Marriott Services, devenu Sodexo, Inc.

En février 2000, Michel Landel est nommé Vice-Président du Comité Exécutif de Sodexo.

De juin 2003 à août 2005, Michel Landel assume la fonction de Directeur Général

Délégué Groupe, en charge de l'Amérique du Nord, du Royaume-Uni et de l'Irlande, ainsi que des activités Bases-Vie.

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2005, il est Directeur Général de Sodexo et Président du Comité Exécutif.

Michel Landel a fait part de son intention de prendre sa retraite à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018. Après cette date, Michel Landel continuera à siéger au Conseil d'Administration de la Société jusqu'au terme de son mandat d'administrateur, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2019.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- **Directeur Général :** Sodexo \*\* ;
- **Président du Comité Exécutif du Groupe :** Sodexo \*\* ;

- **Membre du Conseil d'Administration :** Sodexo, Inc. \*\* ; Catalyst aux États-Unis ; Louis Delhaize – Compagnie franco-belge d'Alimentation ;
- **Membre du Conseil de Direction :** Sodexo Pass International SAS \*\* ; One SAS \*\* ;
- Représentant permanent de Sodexo, personne morale Membre du Conseil de Surveillance de One SCA \*\* ;
- Représentant permanent de Sodexo, personne morale Président du Conseil d'Administration du Fonds de Dotation Stop Hunger.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

- **Président :** Association Stop Hunger ;
- **Président :** Association Executive For Excellence.

241

**CATHY MARTIN**

**Née le 5 juin 1972.**  
**3 enfants.**  
**Nationalité canadienne.**

**Adresse professionnelle :**  
 Sodexo Canada  
 740 Rue Saint-Maurice, bureau 106  
 Montréal, Québec  
 Canada H3C 1L5

**Carrière**

Diplômée en nutrition en 1998, Cathy Martin débute sa carrière dans la restauration commerciale. En Janvier 2000, elle rejoint Sodexo comme Directrice de Restauration sur Site. Au cours des 15 dernières années, elle occupe différentes

fonctions tant sur le plan opérationnel qu'en gestion de projet. En décembre 2014 elle est nommée Directrice Régionale dans l'activité Services sur Site pour le secteur de l'éducation au Québec, Canada.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

Aucun.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

Aucun

\*\* Société du Groupe Sodexo.



**CÉCILE TANDEAU DE MARSAC**

**Née le 17 avril 1963.**  
**2 enfants.**  
**Nationalité française.**  
**Diplômée de l'École supérieure de Commerce de Rouen.**

**Adresse professionnelle :**  
 Solvay  
 Rue de Ransbeek, 310  
 B-1120 Bruxelles, Belgique

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400.**

**Carrière**

Cécile Tandeau de Marsac débute sa carrière chez Nestlé en 1987 dans différents postes en Marketing et en Communication avant de rejoindre la fonction Ressources Humaines en 2002 pour prendre en charge le développement des carrières en France. En 2005, elle est nommée Directrice de Ressources Humaines de certains business et des fonctions Corporate de

Nestlé France. Elle rejoint Rhodia en 2007 en qualité de Directrice de Ressources Humaines d'une entité opérationnelle, et chargée du développement des talents pour le Groupe. Elle participe ensuite à deux projets majeurs liés à la transformation de l'organisation de Rhodia, puis à son intégration suite au rachat par Solvay. Depuis septembre 2012, elle est Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe Solvay.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

Aucun.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

Aucun.

### 6.1.1.4 Règlement Intérieur du Conseil d'Administration

Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration est accessible, dans son intégralité, sur le site internet du Groupe Sodexo [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com), dans l'onglet Finance, Gouvernement d'entreprise. Une synthèse des principaux éléments est exposée ci-après.

#### 6.1.1.4.1 Principes relatifs à la composition du Conseil d'Administration

Au 31 août 2017, le Conseil d'Administration compte quatorze membres dont sept femmes (dont une administratrice représentant les salariés), soit 50 % <sup>(1)</sup> des administrateurs, témoignant ainsi de la bonne représentation des femmes au sein du Conseil d'Administration et dépassant les exigences de la loi Copé-Zimmerman, qui fixe désormais à 40 % le seuil de représentation des femmes au sein des conseils d'administration. Parmi les administrateurs, dix sont de seule nationalité française, les autres administrateurs représentant les nationalités américaine, britannique, canadienne et indienne.

Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, les administrateurs sont aussi choisis pour leurs compétences, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques des marchés sur lesquels le Groupe intervient. La composition du Conseil d'Administration doit offrir la meilleure diversité possible et refléter, autant que possible, les différentes zones géographiques du Groupe, inclure des compétences techniques différentes et compter parmi ses membres des administrateurs connaissant bien les activités du Groupe. À cet égard, le Conseil d'Administration délibère chaque année sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Au cours de l'exercice 2016-2017, six <sup>(1)</sup> membres du Conseil d'Administration ont été qualifiés d'administrateurs indépendants (voir section 6.1.1.1). Par ailleurs, aucun administrateur indépendant n'entretient de liens d'affaires

avec la Société ou une autre société du Groupe. Le Conseil d'Administration a en effet examiné, avec une vigilance particulière, et au même titre que les autres critères, les relations d'affaires pouvant exister entre le Groupe Sodexo et l'entité ou le groupe dont est issu chaque administrateur indépendant (au regard de l'application des autres critères d'indépendance). Il en résulte qu'à l'exception de Mme Cécile Tandeau de Marsac et M. Emmanuel Babeau, aucun de ces administrateurs indépendants, ni l'entité ou le groupe dont il est issu et au sein duquel il exerce des fonctions dirigeantes exécutives, n'entretient de relation d'affaires avec la Société, son groupe ou sa direction. Le Conseil d'Administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Cécile Tandeau de Marsac, Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe Solvay et M. Emmanuel Babeau, Directeur Général Délégué de Schneider Electric, et des relations d'affaires entretenues entre les groupes Solvay et Schneider Electric avec Sodexo. Les flux d'affaires entre ces groupes, toutes activités confondues et au niveau mondial, qui représentent moins de 0,1 % du chiffre d'affaires consolidé de la Société, sont très sensiblement inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'Administration. En conséquence, le Conseil d'Administration considère Mme Cécile Tandeau de Marsac et M. Emmanuel Babeau comme indépendants et juge utile de continuer à bénéficier de leurs expertises respectives reconnues.

La durée du mandat des administrateurs fixée par les statuts est de trois ans (renouvelable) ; par exception, l'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, nommer ou renouveler le mandat d'un ou plusieurs administrateurs pour une durée de un ou deux ans.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014 a décidé des modalités de désignation du ou des administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration. La durée de leur mandat est de trois ans. À ce titre, un premier administrateur représentant les salariés, M. Philippe Besson, a été désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des dernières élections en France et est entré en fonction lors de la séance du Conseil d'Administration du 18 juin 2014. M. Philippe Besson a été désigné de nouveau

<sup>1</sup> Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, les deux administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du nombre minimum/maximum d'administrateurs, ni des quotas relatifs à la représentation hommes/femmes ni pour le décompte des administrateurs indépendants.

par cette organisation syndicale pour un mandat de trois ans à compter de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017. Un deuxième administrateur représentant les salariés, Mme Cathy Martin, a été désignée par le Comité d'Entreprise Européen et est entrée en fonction lors de la séance du Conseil d'Administration du 10 septembre 2015.

#### 6.1.1.4.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

Sodexo est administrée par un Conseil d'Administration présidé par Mme Sophie Bellon depuis le 26 janvier 2016.

#### RÔLE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Présidente du Conseil d'Administration représente le Conseil, organise et dirige ses travaux, dont elle rend compte à l'Assemblée Générale. Elle assure également pour le compte du Conseil d'Administration, les relations avec les tiers tels que les représentants des salariés, les Commissaires aux comptes et les actionnaires. Elle veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

#### LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En complément des statuts de la Société, le Conseil d'Administration a adopté un Règlement Intérieur qui précise sa mission, fixe le nombre d'administrateurs, établit la charte de l'administrateur, prévoit le nombre minimum de réunions et la répartition des jetons de présence. Ce Règlement Intérieur fixe les critères d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration, il organise les pouvoirs de la Direction Générale et définit également la politique en matière d'émission de garanties. L'essentiel des règles édictées par le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration est exposé au sein de cette section. Le Règlement Intérieur est également publié sur le site internet de la Société.

#### MISSION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration définit la stratégie, les ambitions et les politiques générales du Groupe.

Il contrôle régulièrement la gestion et en particulier les progrès réalisés grâce aux mesureurs qu'il a déterminés.

Il désigne les mandataires sociaux chargés de gérer les politiques générales du Groupe.

Il s'assure de l'existence et de l'efficacité de la gestion des engagements et des risques et du contrôle interne et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés financiers, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

Conformément aux dispositions de la loi, il arrête les comptes, propose le dividende, décide des investissements significatifs et de la politique financière.

Chaque administrateur reçoit, au moins trois jours à l'avance, les dossiers présentés à chaque Conseil d'Administration, pour qu'il puisse procéder à l'étude et/ou aux investigations nécessaires sur les sujets traités.

Les principaux dirigeants du Groupe sont conduits à faire périodiquement des exposés au Conseil d'Administration et en particulier à celui de début septembre où sont examinés le budget, et les plans à cinq ans :

- Le Directeur Général et les autres dirigeants opérationnels, chacun dans son champ de responsabilité, présentent le

potentiel de développement, les positions concurrentielles, l'ambition, la stratégie pour la réaliser et les principaux éléments de leur plan d'action ;

- les dirigeants fonctionnels du Groupe (Ressources Humaines ; Finances ; Marque et Communication ; Planification Stratégique, Organisation, Recherche & Développement et Innovation) exposent leurs recommandations sur l'évolution de la stratégie et des politiques, les progrès réalisés et à accomplir et les actions à conduire pour leur mise en œuvre dans le Groupe.

Le Conseil d'Administration procède périodiquement à l'examen des comptes au cours de séances approfondies avec la participation, chaque fois que cela s'avère nécessaire, des responsables opérationnels et fonctionnels, ainsi que des Commissaires aux comptes.

Le Conseil d'Administration se réunit, au moins une fois par an, hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes.

Enfin, le Conseil d'Administration est régulièrement informé des questions, remarques ou critiques formulées par les actionnaires, tant au cours des réunions d'actionnaires que par courrier, courriel ou appel téléphonique.

#### LA CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR

Les principales dispositions de la Charte de l'Administrateur sont présentées ci-dessous.

Chaque administrateur doit être soucieux de l'intérêt social, doit avoir une qualité de jugement (en particulier des situations, des stratégies et des personnes), doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques ; par ailleurs, l'administrateur doit être intègre, présent, actif et impliqué.

Chaque administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre minimum de 400 actions Sodexo avant la fin de la première année de leur mandat (les administrateurs représentant les salariés n'étant, de par la loi, pas soumis à cette obligation).

Sauf cas de force majeure, tout administrateur de Sodexo a l'obligation d'assister aux Assemblées Générales des actionnaires.

L'administrateur a l'obligation de faire part au Conseil d'Administration de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

Lorsqu'il reçoit, dans le cadre de ses fonctions, des informations non publiées, tout administrateur de Sodexo doit se considérer tenu à la législation relative à l'information privilégiée.

À ce titre, toute opération sur des instruments financiers de Sodexo est interdite pendant :

- les trente jours calendaires qui précèdent le Conseil d'Administration arrêtant les comptes consolidés annuels et semestriels du Groupe jusqu'à la date incluse de publication des résultats consolidés annuels et semestriels ;
- les quinze jours calendaires qui précèdent la date de publication de l'information financière consolidée des premier et troisième trimestres jusqu'à la date incluse de ces publications trimestrielles.

Les transactions effectuées par les administrateurs font l'objet d'un communiqué public. À cet effet, les administrateurs sont tenus d'informer la Direction Juridique Groupe des transactions qu'ils ont effectuées sur les titres Sodexo.

## ACCUEIL ET FORMATION DES ADMINISTRATEURS

Lors de leur arrivée au sein du Conseil d'Administration, tous les administrateurs reçoivent une formation adaptée à leurs besoins spécifiques. Des entretiens sont organisés avec la Présidente du Conseil d'Administration, le Directeur Général ainsi qu'avec des dirigeants exécutifs du Groupe. Des réunions sont également organisées avec certains dirigeants et conseils externes du Groupe. Des visites de sites sont organisées afin de fournir un aperçu du Groupe et de permettre une compréhension de chacune des activités. La formation des administrateurs se poursuit au-delà de leur arrivée et constitue un processus continu.

En outre, conformément au décret n° 2015-606 du 3 juin 2015 relatif au temps nécessaire pour les administrateurs représentant les salariés pour exercer leur mandat et aux modalités de leur formation au sein de la Société, le Conseil d'Administration a décidé, d'une part, d'allouer aux administrateurs représentant les salariés le temps nécessaire à la préparation de chaque Conseil et, d'autre part, que le temps consacré à leur formation ne pourra pas être inférieur à vingt heures par an au cours du mandat. À ce titre, depuis leur entrée au sein du Conseil d'Administration de Sodexo, M. Philippe Besson et Mme Cathy Martin ont suivi plusieurs stages de formation organisés par l'IFA (Institut français des administrateurs) ainsi qu'une formation interne dispensée par certaines directions fonctionnelles de la Société.

## LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Pour l'aider dans ses réflexions, le Conseil d'Administration a créé trois comités, dotés chacun d'une charte approuvée par le Conseil d'Administration précisant leurs attributions et leurs modalités de fonctionnement. Ces comités ont pour mission générale d'étudier des sujets spécifiques pour préparer certaines délibérations du Conseil d'Administration, de lui transmettre des avis et des recommandations sur les décisions à prendre et enfin d'élaborer des propositions.

### Le Comité d'Audit

Composition au 31 août 2017 :

- M. Emmanuel Babeau, qui le préside, en qualité d'« Expert financier » ;
- M. Robert Baconnier ;
- M. François-Xavier Bellon ;
- M. Soumitra Dutta ;
- Mme Cathy Martin, Administratrice représentant les salariés.

La nomination de M. Emmanuel Babeau en tant que Président du Comité d'Audit, pour succéder à M. Robert Baconnier, proposée par le Comité des Nominations, a fait l'objet d'un examen particulier par le Conseil d'Administration le 7 mars 2017.

Par ailleurs, Mme Cathy Martin a bénéficié, lors de sa nomination de membre du Comité d'Audit, d'une formation interne spécifique aux particularités comptables, financières et opérationnelles de la Société.

Les membres de ce Comité ont tous une compétence reconnue en matière financière et comptable, comme le confirme leur parcours professionnel (voir section 6.1.1.3).

Ce Comité s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables en vigueur dans la Société, en particulier pour traiter les opérations significatives.

Il examine les procédures de la Société relatives à la détection de la fraude et au dispositif d'alerte éthique. Il doit notamment

s'assurer de la mise en place d'une procédure de traitement des plaintes reçues de tiers ou de collaborateurs (même anonymement) à propos d'éventuelles irrégularités en matière de pratiques comptables, de contrôle interne ou de tout autre domaine.

Il émet des observations et des recommandations destinées à la Direction Générale de la Société en matière de gouvernance de la gestion des risques, notamment concernant la structure, le périmètre et l'organisation de la gestion des risques.

Il examine périodiquement le rapport de la Direction Générale sur les risques encourus et les principes de prévention de ces risques et veille à la mise en œuvre de l'efficacité des procédures de contrôle interne.

Il examine les candidatures des Commissaires aux comptes dont la nomination est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Il examine également, chaque année, les honoraires des Commissaires aux comptes de la Société et de l'ensemble des filiales du Groupe et apprécie les conditions de leur indépendance. Par ailleurs, il examine la facturation annuelle au titre du contrat de prestations de services conclu entre Sodexo et Bellon SA (une description de ce contrat figure au sein de la section 5.4.2), ainsi que l'évolution de cette facturation.

Pour exercer son rôle, le Comité s'appuie sur le Directeur Général, le Directeur Financier du Groupe, la Directrice de l'Audit Interne Groupe et les auditeurs externes. Il peut également demander à entendre toute personne de la Société, hors la présence de la Direction Générale de l'entreprise, et faire appel à des experts extérieurs.

Au cours de l'exercice 2016-2017, le Directeur Général de la Société, le Directeur Financier du Groupe et la Directrice de l'Audit Interne du Groupe ont été régulièrement invités à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois pendant l'exercice, avec un taux de participation de 88 %.

Il a procédé à l'examen de différents points tels que :

- la revue des principaux risques et du dispositif de maîtrise des risques ;
- le nouveau *reporting* sectoriel et l'allocation des *goodwills* ;
- le suivi de l'évaluation du contrôle interne ;
- l'approbation du plan d'Audit Interne pour l'exercice 2016-2017 ;
- les rapports des missions de la Direction de l'audit interne et le suivi de ses recommandations ;
- la supervision de l'indépendance, les honoraires et les missions des Commissaires aux comptes de la Société et des filiales du Groupe dans le cadre de la certification des comptes consolidés pour l'exercice 2016-2017. Par ailleurs, il a approuvé, préalablement, toute autre mission effectuée par les Commissaires aux comptes de la Société et des membres de leur réseau ;
- la loi Sapin II, n°2016-1691 du 9 décembre 2016, relative à la transparence, la lutte contre la corruption et modernisation de la vie économique ;
- la nouvelle réforme de l'audit légal ;
- des nouvelles normes comptables concernant le traitement comptable du chiffre d'affaires et des contrats de location ;
- une nouvelle présentation du compte de résultat ;

- l'examen de la facturation au titre du contrat de prestations de services, conclu entre Sodexo et Bellon SA, pour la période 2017-2018 ;
- l'examen du périmètre des sociétés consolidées ;
- l'examen des comptes consolidés et de leurs annexes, dont la note 4.24 traitant des engagements hors bilan.

Le Comité d'Audit a également examiné les comptes annuels consolidés de l'exercice 2015-2016, ainsi que les comptes semestriels consolidés de l'exercice 2016-2017. Enfin, au-delà des cinq réunions formelles du Comité d'Audit, le Président du Comité d'Audit a été amené à rencontrer à plusieurs reprises au cours de l'année, le Directeur Général, la Directrice de l'Audit Interne Groupe, le Directeur Financier Groupe et les Commissaires aux comptes.

### Le Comité des Nominations

Composition au 31 août 2017 :

- Mme Françoise Brougher, qui le préside ;
- Mme Nathalie Bellon-Szabo ;
- Mme Sophie Bellon ;
- Mme Cécile Tandeau de Marsac.

Ce Comité est chargé :

- d'examiner les candidatures et les propositions de la Présidente du Conseil d'Administration sur la nomination des administrateurs. Le Comité des Nominations évalue les connaissances et expériences présentes au sein du Conseil, ainsi que le niveau d'indépendance, et prépare une description des compétences requises pour toute nouvelle nomination. Le Groupe peut faire appel à des conseils en recrutement externes afin d'identifier un certain nombre de candidats tout en s'assurant d'une présélection diversifiée ;
- de formuler un avis au Conseil d'Administration sur la nomination des administrateurs. Le Comité examine la situation des candidats aux fonctions d'administrateur, préalablement à leur nomination. Il évalue également à tout moment, s'il le juge utile, la situation des administrateurs au regard des critères relatifs à la composition du Conseil, définis dans les lois applicables à la Société et dans le Règlement Intérieur. Par ailleurs, pour se conformer aux différents usages, le Comité des Nominations propose périodiquement au Conseil d'Administration la liste des administrateurs dits indépendants ;
- de formuler un avis au Conseil d'Administration sur la nomination du Directeur Général et le cas échéant du ou des Directeurs Généraux Délégués ;
- d'examiner les propositions du Directeur Général et de formuler un avis au Conseil d'Administration sur les nominations et plans de succession des membres du Comité Exécutif et des principaux dirigeants du Groupe ;
- de s'assurer que le Directeur Général est en mesure à tout moment de proposer au Conseil d'Administration des solutions de succession en cas de vacance imprévisible, même si celles-ci doivent demeurer confidentielles ;
- de revoir régulièrement les plans de formation pour les administrateurs ainsi que le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux administrateurs.

Le Comité des Nominations s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2016-2017 pour étudier notamment la nomination d'une administratrice indépendante, le plan de succession du Directeur Général, les plans de succession des membres du Comité Exécutif du Groupe, la formation des administrateurs représentant les salariés, la composition des comités du Conseil d'Administration (notamment la désignation d'administrateur indépendant à la présidence de ces Comités), et les propositions de candidature au mandat d'administrateur. Son taux de participation a été de 100 %.

### Le Comité des Rémunérations

Composition au 31 août 2017 :

- Mme Cécile Tandeau de Marsac, qui le préside ;
- M. Emmanuel Babeau ;
- Mme. Patricia Bellinger ;
- M. Philippe Besson, Administrateur représentant les salariés ;
- Mme Françoise Brougher.

Ce Comité est chargé de proposer la rémunération des mandataires sociaux, la politique générale de rémunération des principaux dirigeants du Groupe, la politique d'intéressement des dirigeants aux performances de l'entreprise et, en particulier, la politique des plans d'attribution gratuite d'actions (y compris les conditions de performance y afférant), ainsi que la mise en place de Plans d'Épargne d'Entreprise dans le Groupe. Les principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont précisés au sein de la section 6.3 du présent document.

Dans le cadre de sa mission, le Comité des Rémunérations a eu la possibilité de solliciter des études techniques externes, notamment en ayant recours au cabinet Mercer.

Le Comité des Rémunérations s'est réuni cinq fois pendant l'exercice avec un taux de participation de 95 %.

Il a eu pour mission de faire des recommandations au Conseil d'Administration dans des domaines tels que les rémunérations des mandataires sociaux, la revue des mécanismes d'intéressement des dirigeants, ainsi que les plans d'attribution gratuite d'actions et les conditions de performance y afférant. Il a ainsi proposé au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement, le 20 avril 2017, 884 895 actions à 1 357 bénéficiaires (une portion des attributions étant soumise à l'atteinte de conditions de performance) et a formulé un avis sur les propositions d'attributions individuelles et les conditions de performance établies pour le Directeur Général.

### LES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DURANT L'EXERCICE

#### Réunions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration s'est réuni douze fois au cours de l'exercice 2016-2017, en conformité avec le Règlement Intérieur, prévoyant au minimum six réunions par an. Avant la séance annuelle du Conseil d'Administration de septembre, une journée est consacrée à la présentation des sujets stratégiques par les équipes opérationnelles ou fonctionnelles. Les plans qui n'ont pu être examinés sont présentés progressivement au cours de l'exercice lors d'autres séances du Conseil d'Administration.

Au cours de l'exercice 2016-2017, le taux moyen de participation a été de 96 %.

DATE	POINTS PRINCIPAUX À L'ORDRE DU JOUR	TAUX DE PARTICIPATION
14/09/2016	Ressources Humaines Activité Avantages et Récompenses Sous-segment Entreprises (Services sur Site) Budget 2016-2017 Politique en matière d'égalité professionnelle et salariale Transformation de l'organisation Point Acquisitions Financements	100 %
15/11/2016	Arrêté des comptes de l'exercice 2015-2016 Arrêté des termes du rapport de gestion Examen du communiqué de presse relatif aux résultats annuels Réexamen des conventions et engagements réglementés Convocation et préparation de l'Assemblée Générale Ordinaire Proposition de nomination d'une nouvelle administratrice indépendante Approbation du programme de rachat d'actions	93 %
30/11/2016	Adoption d'une attribution supplémentaire gratuite d'actions	100 %
24/01/2017 Pré-Assemblée Générale	Activité des premiers mois de l'exercice Règlement Intérieur	100 %
24/01/2017 Post-Assemblée Générale	Programme de rachat d'actions	100 %
7/03/2017	Plan de succession du Directeur Général Sous-segment Seniors (Services sur Site) Sous-segment Santé aux États-Unis (Services sur Site) Approbation du montant de la convention de prestations de services conclu entre Bellon SA et Sodexo pour la période d'avril 2017 à mars 2018 Composition des Comités et désignation de leurs Présidents Point acquisitions	100 %
11/04/2017	Sous-segment <i>Universities</i> (Services sur Site) Arrêté des comptes consolidés du premier semestre de l'exercice 2016-2017 Point acquisitions Approbation du rapport semestriel d'activité Examen du communiqué de presse relatif aux résultats semestriels Charte du Comité d'Audit	86 %
20/04/2017	Adoption du plan d'attribution gratuite d'actions pour 2017	100 %
30/05/2017	Nomination du Directeur Général, avec une prise de fonctions à partir du 23 janvier 2018	86 %
14/06/2017	Activité des neuf premiers mois de l'exercice Financement Sous-segment Sports & Loisirs (Services sur Site) Sous-segment Justice (Services sur Site) Évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration Dissolution de certaines entités Émission d'un emprunt obligataire Jetons de présence des administrateurs Réduction du capital suite à l'annulation des actions Réunion hors la présence des administrateurs exécutifs et internes	93 %
10/07/2017	Convention de prestation de services entre Bellon SA et Sodexo	100 %
01/08/2017	Dossier d'acquisition	100 %

## Taux d'assiduité des administrateurs

	TAUX D'ASSIDUITÉ
Sophie Bellon	100 %
Emmanuel Babeau	100 %
Robert Baconnier	100 %
Patricia Bellinger	92 %
Astrid Bellon	83 %
Bernard Bellon	100 %
François-Xavier Bellon	100 %
Nathalie Bellon-Szabo	100 %
Philippe Besson	100 %
Françoise Brougher	100 %
Soumitra Dutta	100 %
Paul Jeanbart *	75 %
Michel Landel	100 %
Cathy Martin	83 %
Cécile Tandeau de Marsac *	100 %

\* Le mandat d'administrateur de M. Paul Jeanbart a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017.  
Le mandat d'administratrice de Mme Cécile Tandeau de Marsac a débuté à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017.

## Évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration

Au moins une fois par an, le Conseil d'Administration consacre un point de son ordre du jour à une discussion sur son fonctionnement, en alternant tous les trois ans par une évaluation externe formalisée relative au Conseil d'Administration.

Une évaluation formalisée a eu lieu entre avril et mai 2017 et a été présentée et discutée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 14 juin 2017.

Il ressort de cette évaluation une appréciation globalement très positive du fonctionnement du Conseil d'Administration où la liberté d'expression et la dynamique positive sont soulignées comme un élément fort. Au cours de ces derniers exercices, une nette amélioration a été notée en termes de performance et d'esprit d'équipe. Les réunions du Conseil sont très participatives. Le Conseil d'Administration s'est récemment renforcé avec l'arrivée d'administrateurs indépendants apportant de fortes compétences en finance, ressources humaines, et opérationnelles.

Par ailleurs, l'évaluation fait ressortir une appréciation positive du fonctionnement du Comité d'Audit, bien que davantage de temps devrait être consacré à la cartographie des risques. Les administrateurs ont confiance dans le travail effectué par les Comités des Nominations et des Rémunérations et considèrent que leurs nouvelles compositions ainsi que la plus grande fréquence des réunions vont permettre de continuer à les améliorer.

Tous les administrateurs s'impliquent dans les travaux du Conseil d'Administration dont ils apprécient l'atmosphère et le climat de confiance régnant entre ses membres. Ils sont prêts à s'investir davantage et évoquent notamment un approfondissement du débat stratégique, une amélioration du processus de *talent management*, une poursuite des progrès du Comité des Rémunérations.

La session de septembre consacrée à la stratégie et la présentation des segments du business lors des séances du Conseil est unanimement appréciée ; c'est un moment de rencontres et d'échanges privilégiés entre les administrateurs et l'équipe de Direction de l'entreprise.

## ROLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL – COMITÉ EXÉCUTIF

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2005, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ont été dissociées et M. Michel Landel a succédé à M. Pierre Bellon en qualité de Directeur Général de Sodexo. Cette gouvernance permet d'assurer une distinction entre d'une part les fonctions de définition de la stratégie et de contrôle, qui appartiennent à la sphère de compétence du Conseil d'Administration, et d'autre part les fonctions opérationnelles et exécutives qui relèvent de la responsabilité de la Direction Générale.

Le Directeur Général assume la Direction Générale du Groupe et a autorité sur toutes les Directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. Les pouvoirs du Directeur Général sont assortis de limites, fixées par le Conseil d'Administration sur proposition de la Présidente.

Depuis le 14 septembre 2016, lorsque les pouvoirs du Directeur Général ont été modifiés, ce dernier doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour consentir des garanties sur les biens sociaux, dans la mesure où les garanties réunissent les conditions suivantes :

- durée supérieure à 15 ans, quel que soit le montant de la garantie (sauf en cas d'accord préalable du Président du Comité d'Audit pour un montant inférieur à 100 millions d'euros et une durée inférieure à 25 ans) ;
- durée comprise entre 10 et 15 ans, avec un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros ;
- durée comprise entre 5 et 10 ans, avec un montant supérieur ou égal à 30 millions d'euros ;
- durée inférieure à 5 ans, avec un montant supérieur ou égal à 50 millions d'euros.

L'enveloppe globale octroyée au Directeur Général entre deux séances du Conseil d'Administration pour émettre des garanties est limitée à 150 millions d'euros.

Le Directeur Général doit également obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour engager la Société au-delà de certains montants relatifs, notamment, à des prises de participation supérieures à 50 millions d'euros par opération (100 millions d'euros par opération avec l'accord de la Présidente du Conseil d'Administration), à des cessions de participations d'un montant supérieur à 20 millions d'euros par opération et à la levée des dettes financières à moyen et long terme supplémentaires supérieures à 100 millions d'euros. Il doit également soumettre à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration les décisions relatives au démarrage d'activités nouvelles. Ces limitations sont, de par la loi, inopposables aux tiers, le Directeur Général étant investi, vis-à-vis d'eux, des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

Par ailleurs, M. Michel Landel a fait part de son intention de prendre sa retraite à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018. Il sera remplacé aux postes de Directeur Général et Président du Comité Exécutif, à partir de janvier 2018, par M. Denis Machuel, actuellement Directeur Général, Services Avantages et Récompenses et Services aux Particuliers et à Domicile, et Directeur Digital Groupe. Afin d'assurer une transition progressive, M. Denis Machuel a été nommé Directeur Général Adjoint de Sodexo à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2017. Il travaille aux côtés de M. Michel Landel, qui continue d'exercer pleinement ses fonctions pendant la période de transition, jusqu'au 23 janvier 2018. Après cette date, M. Michel Landel



continuera à siéger au Conseil d'Administration du Groupe jusqu'au terme de son mandat d'administrateur en janvier 2020. Le Directeur Général de Sodexo s'appuie sur un Comité Exécutif. Le Comité Exécutif comptait treize membres au 31 août 2017 (en incluant M. Michel Landel).

Ce Comité se réunit une fois par mois. Il constitue l'organe clé du management du Groupe. Son rôle est double : le Comité Exécutif doit d'une part, débattre et proposer des stratégies au Conseil d'Administration et d'autre part, suivre la mise en œuvre des stratégies arrêtées par le Conseil d'Administration. Dans ce contexte, le Comité Exécutif suit l'évolution des plans d'action, les performances des différentes entités opérationnelles, les opportunités de développement et les risques inhérents aux activités.

#### **Au 1<sup>er</sup> septembre 2017, les membres du Comité Exécutif du Groupe sont :**

- **Michel Landel**, Directeur Général et administrateur de Sodexo, Président du Comité Exécutif ;
- **Denis Machuel**, Directeur Général Adjoint ; Directeur Digital Groupe ;
- **Pierre Henry**, Vice-Président du Comité Exécutif du Groupe, Directeur Général Sports et Loisirs au niveau mondial, Services sur Site ;
- **Patrick Connolly**, Directeur Général Écoles et Universités au niveau mondial, Services sur Site ;
- **Lorna Donatone**, Présidente des Régions et de la région Amérique du Nord ;
- **Nicolas Japy**, Directeur Général Énergie et Ressources au niveau mondial, Services sur Site ;
- **Satya-Christophe Menard**, Directeur Général Plateformes Opérationnelles de Services ;
- **Sylvia Métayer**, Directrice Générale Entreprises au niveau mondial, Services sur Site ;
- **Marc Plumart**, Directeur Général Santé & Seniors au niveau mondial, Services sur Site ;
- **Marc Rolland**, Directeur Financier Groupe ;
- **Dianne Salt**, Directrice Marque et Communication Groupe ;
- **Aurélien Sonet**, Directeur Général, Services Avantages et Récompenses ;
- **Juan Pablo Urruticoechea**, Directeur des Ressources Humaines du Groupe ;
- **Damien Verdier**, Directeur Planification Stratégique, Organisation, Recherche & Développement et Innovation Groupe.

Le Comité Exécutif s'appuie sur un **Comité d'Investissement Groupe** composé du Directeur Général, du Directeur Financier Groupe et d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux concernés par les projets. Ce Comité examine et donne son approbation :

- aux nouveaux contrats significatifs pour le Groupe ;
- à tout projet d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi qu'à tout dépassement de budget d'investissement approuvé en début d'exercice (en cumul) ;
- à toutes les prises de participation et acquisitions de sociétés ;
- aux cessions de participations.

Ce Comité s'est réuni formellement quarante-et-une fois, dont trente réunions ponctuelles, durant l'exercice 2016-2017.

#### **CONFORMITÉ AU CODE AFEP-MEDEF DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES**

À ce jour, en France, la notion d'administrateur indépendant n'a fait l'objet d'aucune définition légale. Le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées précise qu'« *un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement* ».

**Dans cet esprit, le Conseil d'Administration considère que tous les administrateurs de Sodexo sont indépendants dans la mesure où les considérer non-indépendants serait préjuger de leur intégrité et de leur loyauté.**

En effet, le Conseil d'Administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui impose à chaque membre du Conseil l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et dans l'intérêt de tous ses actionnaires.

Néanmoins, pour se conformer aux principes en vigueur dans le Code AFEP-MEDEF susmentionné, le Comité des Nominations propose périodiquement au Conseil d'Administration la liste des administrateurs dits indépendants (voir section 6.1.1.1).



Sodexo se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, à l'exception des recommandations suivantes :

RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF	PRATIQUE SODEXO/EXPLICATIONS
<p><b>Critères d'indépendance des administrateurs (section 8.5.6 du Code)</b> – Parmi les critères à examiner afin de qualifier un administrateur d'indépendant figure le fait de ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.</p>	<p>La durée des mandats d'administrateur de Mme Patricia Bellinger et M. Robert Baconnier a dépassé 12 ans le 9 février 2017.</p> <p>Mme Bellinger est une experte confirmée en matière de diversité, ainsi que sur d'autres sujets en Ressources Humaines. Elle a contribué de manière significative aux discussions en lien avec ces sujets au sein du Conseil d'Administration. Sa bonne connaissance du Groupe lui a permis depuis plusieurs années, de présider les Comités des Nominations et des Rémunérations. Par ailleurs, Mme Bellinger possède la double nationalité américaine et britannique.</p> <p>M. Baconnier est un expert financier et a contribué de manière significative aux discussions des différents sujets, notamment concernant les finances, les acquisitions, la fiscalité, l'analyse des risques et le contrôle interne au sein du Conseil d'Administration. Sa bonne connaissance du Groupe lui a permis de présider le Comité d'Audit depuis plusieurs années. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont ont toujours fait preuve Mme Bellinger et M. Baconnier lors des débats et décisions du Conseil ainsi que leur capacité à exprimer leurs convictions et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances. Il a considéré que leurs personnalités, leur leadership et leur engagement étaient autant de gages de leur indépendance d'esprit.</p> <p>Prenant en considération tous ces éléments, le Conseil d'Administration considère d'une part que la contribution apportée au Conseil d'Administration par Mme Bellinger et M. Baconnier est importante et constructive et que d'autre part, la liberté de jugement constitue le critère essentiel de l'indépendance d'un administrateur. Leurs expériences sont par ailleurs essentielles compte tenu du renouvellement récent et important des administrateurs indépendants et de l'intégration des administrateurs représentant les salariés. Ces qualités conjuguées à une bonne compréhension des enjeux de la Société apportent beaucoup à la continuité des débats du Conseil d'Administration et contribuent à mettre les décisions en perspectives.</p> <p>Ainsi le Conseil d'Administration a décidé de ne pas appliquer le critère d'indépendance limitant à douze ans le mandat d'administrateur et qualifie Mme Bellinger et M. Baconnier comme administrateurs indépendants.</p> <p>En conséquence, le Conseil d'Administration considère que le Comité d'Audit, qui est présidé par un administrateur indépendant, respecte le critère d'être composé d'au moins de deux tiers d'administrateurs indépendants, en comportant 75 % d'administrateurs indépendants, dont M. Baconnier.</p>
<p><b>Proportion de membres indépendants dans le Comité des Nominations (section 16.1 du Code)</b> Le Code recommande que le Comité des Nominations soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants</p>	<p>Le Comité des Nominations est présidé par un administrateur indépendant, il est actuellement composé de 50 % d'administrateurs indépendants.</p> <p>Néanmoins, le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise a précisé, dans son rapport d'activité de 2016, que la proportion de 50 % d'administrateurs indépendants dans ce Comité n'était pas une infraction grave.</p>
<p><b>Actions de performance <sup>(1)</sup> (section 23.2.4 du Code)</b> – Le Code recommande de conditionner les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.</p>	<p>Compte tenu des conditions de présence et de performance requises, ainsi que des obligations de conservation d'actions auxquelles le Directeur Général est déjà soumis lors de la levée d'options d'achat d'actions et de l'acquisition définitive d'actions de performance, le Conseil d'Administration n'a pas souhaité mettre à la charge du Directeur Général l'obligation supplémentaire d'acheter sur le marché une quantité supplémentaire d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.</p>

(1) Définition dans le glossaire.

## PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale figurent à l'article 16 des statuts de Sodexo (voir section 7.5.12 du présent document).

## ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

La répartition du capital et des droits de vote de la Société, exposée à la section 7.2.2 du présent document, apparaît comme l'élément déterminant parmi ceux visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce.

## 6.1.2 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en œuvre par la Société

Dans le cadre de ses activités et de la poursuite de sa stratégie, Sodexo est confronté à un certain nombre de risques et aléas internes ou externes. Afin d'y faire face, le Groupe a mis en place une organisation et des politiques dont le but est d'identifier, d'évaluer, de prévenir et de maîtriser ces risques afin d'en limiter les impacts négatifs.

Le contrôle interne est un dispositif élaboré par la Société et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ainsi que l'application des politiques du Groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et extra-financières.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques, le dispositif de contrôle interne joue un rôle important dans la conduite du Groupe.

### 6.1.2.1 Stratégie, ambitions et politiques générales du Groupe

La stratégie, les ambitions et les politiques générales du Groupe, définis initialement par M. Pierre Bellon et modifiés au fil des années par le Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Comité Exécutif, sont exposés dans le premier chapitre du présent Document de référence et sont présentées en ouverture de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur ces principes et les politiques qui en découlent.

### 6.1.2.2 Politiques générales du Groupe

Les politiques du Groupe recouvrent des domaines tels que la planification stratégique, le développement des Ressources Humaines, les Finances, les Achats, le culte des consommateurs et du client, l'Hygiène et la Sécurité alimentaire, le Développement Durable et l'Audit interne. Ces politiques comprennent quatre parties : objectifs, procédures, mesures de progrès et recherche et innovation. Le Groupe continue de faire évoluer les politiques pour les rendre plus compréhensibles et plus faciles à appliquer. Par ailleurs, le Groupe continue son travail sur les nouvelles politiques relatives à la communication interne et la marque, à la recherche et l'innovation et au développement des technologies numériques.

Compte tenu de l'évolution de l'environnement et de l'élargissement des services du Groupe, ces politiques sont régulièrement mises à jour et approuvées par le Conseil d'Administration.

#### Processus de planification stratégique

Le Conseil d'Administration et la Direction Générale travaillent ensemble sur l'amélioration permanente du processus de

planification stratégique et sur l'appropriation de celui-ci à tous les niveaux de l'entreprise.

Les principes fondamentaux du Groupe ont permis à Sodexo, partant de rien en 1966, de devenir une grande entreprise internationale employant 425 000 salariés dans 80 pays et le leader mondial des Services de Qualité de Vie. Face à un monde en profonde mutation, le Groupe a défini cinq priorités qui lui permettront de poursuivre la croissance de son résultat opérationnel et de son chiffre d'affaires.

Périodiquement et en particulier au cours du Conseil du mois de septembre, le Directeur Général, les dirigeants fonctionnels Groupe et les Directeurs des principaux segments et activités présentent leur plan à cinq ans. Grâce à ce processus, les administrateurs et les principaux dirigeants de l'entreprise contribuent collectivement à faire évoluer la stratégie et les politiques générales du Groupe.

Ce processus se traduit par un plan stratégique à cinq ans et par un budget annuel consolidé. L'ensemble de ces éléments est soumis à l'approbation du Conseil d'Administration.

#### Politique de développement des Ressources Humaines

Le Groupe s'est fixé trois objectifs majeurs :

- répondre aux besoins en Ressources Humaines en matière de quantité, de qualité et de compétences ;
- être l'un des employeurs mondiaux les plus appréciés de ses collaborateurs ;
- faire émerger de plus en plus « d'intra-entrepreneurs » en privilégiant la promotion interne.

Les principales politiques en matière de Ressources Humaines incluent : le profil du dirigeant Sodexo, les règles de l'organisation du Groupe, la gestion prévisionnelle des dirigeants, la mobilité internationale, la formation et le perfectionnement des dirigeants, l'engagement des collaborateurs, la rémunération des dirigeants, l'innovation et la recherche en matière de gestion des Ressources Humaines.

Enfin, le suivi annuel de mesures de progrès par le Comité Exécutif et le Conseil d'Administration doit permettre de valider les plans d'actions mis en place pour progresser dans ces politiques : enquêtes d'engagement, fidélisation des collaborateurs, promotion interne et représentation des femmes dans la population des dirigeants.

Par ailleurs, Sodexo développe de façon significative la diversité, en particulier la mixité homme-femme à tous les niveaux de l'entreprise, et noue des partenariats avec des associations de personnes en situation de handicap.

#### Politique financière

Les objectifs en matière de finance sont doubles :

##### Maintenir l'indépendance financière du Groupe

L'indépendance financière est l'un des principes fondamentaux du Groupe car elle lui permet de maintenir ses valeurs, d'avoir une stratégie à long terme, d'assurer une continuité dans le management et de garantir sa pérennité.

L'indépendance financière du Groupe est assurée grâce à un actionnariat familial. Au 31 août 2017, la holding de contrôle Bellon SA détient 40,4 % du capital et 55,8 % des droits de vote exerçables. Cette indépendance repose sur trois principes simples :

- choisir d'exercer des activités à faible intensité capitalistique ;
- disposer en permanence des liquidités suffisantes pour financer le développement, rembourser les emprunts à moyen terme et verser des dividendes aux actionnaires ;
- maintenir des équilibres de bilan et des ratios financiers solides.

#### **Faire du titre Sodexo une valeur recherchée en Bourse pour des actionnaires fidèles et à long terme.**

Les politiques financières établissent les règles concernant l'approbation des investissements, la réduction du besoin en fonds de roulement, la gestion de la trésorerie et de l'endettement.

En matière d'endettement, les politiques financières du Groupe précisent que les décisions concernant tout financement externe doivent être prises selon leur montant ou leur nature, par le Directeur Financier Groupe, le Directeur Général ou le Conseil d'Administration.

La Direction Financière Groupe établit chaque année un plan de financement du Groupe à dix ans.

Par ailleurs, les politiques financières arrêtées par le Groupe sont conçues pour éviter des prises de position spéculatives et tout risque en matière de financement et de gestion de la trésorerie.

#### **Politique Achats**

Les objectifs de la fonction Achats sont formalisés au sein de politiques et processus Achats. Les performances des équipes Achats dans les principaux pays où Sodexo opère sont mesurées à l'aide d'indicateurs d'économies, qui permettent au Groupe d'évaluer l'impact des initiatives achats et démontrent les économies réalisées.

La priorité du Groupe est de s'assurer que les fournisseurs et sous-traitants qui délivrent les produits et services Sodexo ont bien les compétences, les capacités et le potentiel pour réaliser les activités requises. Notre référentiel de gestion des risques présente les procédures que nos équipes doivent suivre, en relation avec l'implication et la gestion de nos fournisseurs et sous-traitants. Le niveau d'évaluation initial et le pilotage sont directement reliés au produit fourni ou à l'activité à réaliser et incluent la vérification des aspects tels que la sécurité alimentaire et la traçabilité.

Dans le cadre de la politique Achats du Groupe, les fournisseurs et sous-traitants sont tenus de signer le Code de conduite fournisseurs, lequel détaille les attentes de Sodexo en matière de bonnes pratiques responsables sur les aspects éthiques, sociétaux et environnementaux.

#### **Principes d'intégrité dans la conduite des affaires**

Les Principes d'intégrité dans la conduite des affaires définissent les normes adoptées par le Groupe en la matière. Le respect de ces normes intransigeantes est l'une des conditions requises pour faire partie d'une entreprise de premier plan, leader dans son secteur d'activité. Les collaborateurs de Sodexo ne doivent en aucun cas déroger à ces Principes, que ce soit pour atteindre des objectifs financiers ou d'autres objectifs commerciaux ou à

des fins d'enrichissement personnel. La Société ne tolère aucune pratique contraire aux principes d'honnêteté, d'intégrité et d'équité, dans aucun des pays où elle opère.

#### **Responsabilité d'entreprise**

Depuis sa création en 1966, Sodexo a vocation d'améliorer la Qualité de Vie de ses collaborateurs et de tous ceux que nous servons, mais aussi à contribuer au développement économique, social et environnemental des communautés, des régions et des pays où nous opérons. En 2009, le Groupe a adopté officiellement sa feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise, le *Better Tomorrow Plan*. Une version révisée de cette feuille de route, *Better Tomorrow 2025*, a été présentée en 2016.

La feuille de route met l'accent sur les rôles d'employeur, de prestataire de services et d'entreprise citoyenne de Sodexo, ainsi que sur les impacts de ses activités sur les individus, les communautés et l'environnement. Elle comporte 9 engagements mesurables à l'horizon 2025, assortis d'objectifs intermédiaires.

Dans le **domaine environnemental**, Sodexo s'engage, en tant que prestataire de services, à faire appel à des fournisseurs responsables et à fournir des services de gestion permettant de réduire les émissions de carbone.

Depuis 2009, Sodexo applique une stratégie de réduction des émissions carbone qui est motivée par notre souhait d'améliorer la Qualité de Vie. Notre stratégie prend en compte les opportunités commerciales, les risques et leurs impacts financiers.

Ces actions se sont notamment matérialisées par :

- le renouvellement de l'accord de partenariat technique avec le World Wildlife Fund (WWF), afin de réduire les émissions de carbone à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement de Sodexo ;
- l'adhésion à l'initiative Better Buying Lab du World Resources Institute (WRI) visant à promouvoir une alimentation davantage basée sur des protéines végétales ;
- les efforts conjoints des Directions fonctionnelles en vue d'atteindre l'objectif d'une réduction de 34% des émissions de carbone.

Dans le **domaine de la nutrition** pour la santé et le bien-être des consommateurs, Sodexo assure à ses consommateurs la sécurité alimentaire et s'engage à promouvoir auprès de ses consommateurs un bon équilibre alimentaire. Sodexo joue en effet un rôle essentiel dans la lutte contre l'obésité et la malnutrition et répond à leurs besoins avec des solutions privilégiant la santé et le bien-être.

Dans le **domaine du développement économique, social et environnemental des villes, régions ou pays où Sodexo est présent**, les actions suivantes demeurent :

- Sodexo soutient depuis 20 ans la lutte contre la faim et la malnutrition au travers de Stop Hunger ;
- le programme d'inclusion des partenaires permet à des milliers de petites et moyennes entreprises d'intégrer la chaîne de valeur de Sodexo ;
- protéger l'environnement : mener une démarche d'achats responsables, diminuer la consommation d'énergie et d'eau, lutter contre le gaspillage alimentaire et réduire les déchets.

Sodexo s'attache à respecter les Droits de l'Homme dans tous les pays où le Groupe est présent. Cet engagement, de même que les

pratiques et procédures destinées à lui donner corps, s'appuie sur des textes internationaux, tels que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation Internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux du travail, ainsi que les Directives de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales et les Principes directeurs des Nations Unis relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme.

En septembre 2017, Sodexo, leader mondial des Services de Qualité de Vie, a une fois encore été désignée, et ce pour la 13<sup>e</sup> année consécutive, entreprise numéro un de son secteur d'activité pour ses actions en matière de responsabilité d'entreprise par le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI).

### Politique santé et sécurité au travail

Une performance de premier ordre en matière de santé et de sécurité est essentielle à notre succès commercial futur, ainsi que pour asseoir notre réputation en tant qu'entreprise responsable de classe mondiale. L'attention que nous portons aux personnes, à l'ensemble de nos collaborateurs et aux dizaines de millions de consommateurs que nous servons chaque jour est au cœur de notre engagement en matière de santé et de sécurité. La santé et la sécurité sont les piliers de notre vocation : améliorer la Qualité de Vie.

La politique santé et sécurité globale définit clairement les attentes de l'entreprise et guide ses actions en la matière. Fondé sur la norme OHSAS 18001<sup>(1)</sup>, le système mondial de gestion de la santé et de la sécurité de Sodexo définit nos normes minimales et comprend 18 processus clés obligatoires.

### Politique de systèmes informatiques

La Direction des Systèmes et Technologies de l'Information du Groupe (Global IS&T) a défini trois objectifs principaux :

- améliorer la productivité des équipes du Groupe et les rapprocher de leurs clients et consommateurs en capitalisant sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- être résolument au service des utilisateurs et s'adapter pour répondre à leurs attentes ;
- standardiser les systèmes d'information pour continuer à accompagner la croissance du Groupe Sodexo tout en renforçant la mesure de la performance et l'environnement de contrôle de nos activités.

Pour atteindre ces trois objectifs principaux, la Direction des Systèmes et Technologies de l'Information a déployé de nombreuses procédures notamment dans les domaines suivants :

- gouvernance des Systèmes d'Information Groupe ;
- sécurité informatique ;
- attribution et sécurisation des terminaux mobiles ;
- investissement informatique.

### Politique Audit Interne

Le périmètre d'Audit Interne englobe l'examen et l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité de la gouvernance de

l'organisation, la gestion des risques et le contrôle interne. Cela inclut l'évaluation :

- de la fiabilité et de l'intégrité des informations financières et extra-financières ;
- de la conformité aux politiques, procédures lois et règlements existants ;
- des moyens mis en place pour sauvegarder les actifs ;
- de l'efficacité des ressources employées et des opérations.

Il est également de la responsabilité de l'équipe d'Audit Interne d'alerter la Présidente du Conseil, le Comité d'Audit ainsi que le Comité Exécutif de tout risque significatif, et de les informer sur les causes des faiblesses identifiées.

L'Audit Interne a défini plusieurs procédures permettant principalement d'identifier les priorités d'audits sur l'année fiscale, de planifier et réaliser ses missions, de rédiger ses rapports et d'effectuer le suivi de ses recommandations.

L'Audit Interne a mis en place un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer sa performance tels que le pourcentage de mise en place des recommandations d'audit, les délais d'émission des rapports d'audit, le pourcentage de réalisation du plan d'audit annuel, la formation et la rotation des auditeurs, le taux de satisfaction des audités,

### 6.1.2.3 Délégations d'autorité

Les principes et politiques sont complétés par des descriptions de postes, des fiches d'objectifs annuels et pour les principaux dirigeants, des délégations clairement définies, qui font l'objet d'une mise à jour annuelle et d'une communication formalisée aux différents responsables par leur supérieur hiérarchique.

Le Directeur Général délègue certains de ses pouvoirs aux membres du Comité Exécutif Groupe, qui eux-mêmes délèguent à leur propre Comité Exécutif.

Les délégations s'appliquent dans les domaines du développement commercial, de la gestion des Ressources Humaines, des achats, des investissements et de la finance.

Elles doivent s'effectuer conformément aux politiques du Groupe.

### 6.1.2.4 Mesureurs de progrès

Tout progrès se mesure. Ainsi, Sodexo a défini des indicateurs de progrès permettant d'évaluer les améliorations accomplies dans cinq domaines principaux : le Développement commercial, la Gestion, les Achats, les Ressources Humaines et la Responsabilité d'Entreprise.

La Direction Financière du Groupe est chargée de la coordination et du suivi des indicateurs de progrès opérationnels pour les activités et les entités à travers un tableau de bord du Groupe.

Les progrès accomplis dans ces domaines seront déterminants pour la croissance future du résultat opérationnel, des liquidités générées par les opérations et du chiffre d'affaires.

Les indicateurs de progrès sont présentés annuellement au Conseil d'Administration et au Comité Exécutif Groupe afin de suivre les progrès accomplis.

1 Voir Glossaire.

**Indicateurs de développement :**

- potentiel global de développement du Groupe à 10 ans composé du potentiel par activité, par pays et par segment de clientèle ;
- taux de fidélisation des clients ;
- taux de satisfaction des consommateurs et des clients ;
- croissance à parc comparable ;
- taux de développement commercial par rapport aux concurrents ;
- retour sur les investissements en développement (en particulier des investissements immatériels).

**Indicateurs de gestion :**

- rentabilité des contrats ;
- rentabilité des activités et des différents segments de clientèle ;
- mesures de marge brute d'exploitation et de coûts sur les sites ;
- réduction des frais de fonctionnement et administratifs des filiales, des segments de clientèle et des différentes fonctions.

**Indicateurs d'achats :**

- pourcentage d'achats réalisés auprès des fournisseurs référencés ;
- baisse du nombre de références produits, baisse du nombre de livraisons sur un site, etc.

**Indicateurs de Responsabilité d'Entreprise****Indicateurs en tant qu'employeur, parmi lesquels :**

- le taux d'engagement des collaborateurs qui doit progresser pour atteindre le même taux que celui des entreprises classées comme les meilleurs employeurs mondiaux. Cet indicateur est mesuré tous les deux ans par une enquête d'engagement, il a atteint 68% selon la dernière enquête en avril 2016 ;
- la fidélisation du personnel mesurée pour l'ensemble du personnel et pour les responsables de site. Pour l'exercice 2016-2017, ce taux s'élevait à 74 % pour l'ensemble du personnel et 86% pour l'encadrement sur site ;
- la promotion interne mesurée par le nombre de collaborateurs qui ont été promus responsables de site, cadres intermédiaires ou dirigeants, etc. ;
- la représentation des femmes dans la population des dirigeants. Cette proportion atteint 33 % pour l'exercice 2016-2017. Par ailleurs, il convient de souligner que la représentation de femmes s'élève à 50 % au sein du Conseil d'Administration et à 25 % au sein du Comité Exécutif du Groupe
- diminution du taux d'accidents avec arrêt de travail (LTIR) ;
- pourcentage des effectifs du Groupe travaillant dans des pays ayant mis en place des actions favorisant l'emploi des personnes en situation de handicap.

**Indicateurs pour la nutrition, la santé et le bien-être, parmi lesquels :**

- pourcentage des sites clients proposant des offres alimentaires conçues selon les 10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être.

**Indicateurs pour le développement économique, social et environnemental, parmi lesquels :**

- part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseurs Sodexo ;
- valeur commerciale au profit des PME (Euro).

**Indicateurs pour la protection de l'environnement, parmi lesquels :**

- mesure des consommations de produits identifiés comme ayant un impact sur l'environnement (par exemple, l'huile de palme) ;
- part des produits de la mer issus de filières durable ;
- réduction de l'intensité des émissions de carbone (par rapport aux chiffres de 2011).

Conformément au décret du 24 avril 2012 mettant en application les dispositions de la loi du 12 janvier 2010, dite « Grenelle II », le Groupe a sélectionné un organisme tiers indépendant afin de faire auditer une sélection représentative d'informations sociales, environnementales et sociétales qui traduisent les progrès obtenus en matière de responsabilité d'entreprise. Les conclusions de cet audit sont restituées dans le chapitre 3 du présent document (page 110).

### 6.1.2.5 Descriptif de la démarche intégrée de gestion des risques et de contrôle interne

Sodexo a mis en place un dispositif rigoureux pour identifier et évaluer les principaux risques. Le Groupe s'assure que les risques sont évalués et gérés aux niveaux appropriés de l'organisation ; selon leur nature, les actions de maîtrise sont pilotées soit au niveau local, soit au niveau du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur des principes fondamentaux définis par le Conseil d'Administration.

**Approche en matière d'évaluation des risques**

Le processus d'identification des risques est mis en œuvre parallèlement au niveau local et au niveau central pour le Groupe.

- Par ailleurs, les Directeurs Généraux des principales entités du Groupe évaluent leurs principaux risques au regard de leurs impacts potentiels et de leurs probabilités, décrivent les contrôles en place pour les maîtriser et mesurent leur efficacité. Ces autoévaluations locales sont agrégées au niveau du Groupe et présentées chaque année au Comité d'Audit.
- Une évaluation supplémentaire des risques est effectuée par les dirigeants de Sodexo, à l'issue de laquelle ces perspectives sont combinées afin de créer un profil de risque consolidé pour le Groupe. Ce profil complet est élaboré en tenant compte des risques extérieurs à nos opérations, des risques inhérents à nos activités courantes et des risques liés à l'évolution de notre environnement commercial, mais aussi des risques étrangers à nos métiers, ainsi que de tous autres risques susceptibles d'influer sur la réalisation de nos objectifs. Le profil de risque consolidé est soumis au Directeur Général et au Directeur Financier Groupe, avant d'être présenté au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration.

La section 4.6.1 de ce Document de référence décrit les principaux risques auxquels le Groupe est confronté.

Les procédures de contrôle interne font partie de la démarche continue d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques de l'entreprise. La démarche de gestion des risques et de contrôle interne est basée sur le cadre de référence de contrôle interne prescrit par l'AMF (Autorité des marchés financiers). Ce dispositif couvre les cinq composantes suivantes : environnement de contrôle (intégrité, éthique, compétences, etc.), évaluation des risques (identification, analyse et gestion des risques), activités de contrôle (normes et procédures), information et communication (recueil et échange d'informations) et pilotage (suivi et modifications éventuelles des processus).

Le Comité Exécutif Groupe et le Conseil d'Administration souscrivent résolument à la démarche de gestion des risques et de contrôle interne.

La démarche de gestion des risques et de contrôle interne appliquée au sein du Groupe consiste en :

- l'identification et l'évaluation des risques ;
- la description de l'environnement de contrôle, tant au niveau du Groupe qu'au niveau des filiales ;
- la documentation et l'autoévaluation des points de contrôle, tant au niveau local qu'au niveau du Groupe ;
- des tests indépendants de l'efficacité de ces points de contrôle réalisés par des personnes indépendantes.

Un très grand nombre d'entités du Groupe, représentant près de 98 % du chiffre d'affaires de Sodexo, établit chaque année un rapport détaillé appelé *Company Level Control Report*. Celui-ci est décliné selon les cinq composantes du référentiel et comporte l'identification des principaux risques de l'entité, la description des actions de maîtrise des risques ainsi qu'une évaluation de leur efficacité.

Les entités les plus importantes du Groupe, qui représentent ensemble plus de 93 % du chiffre d'affaires de Sodexo, vont au-delà de cette première étape et évaluent également l'efficacité de contrôles supplémentaires déterminés en fonction de leur propre évaluation des risques (*Process Level Controls*), dont certains font aussi l'objet de tests réalisés par des personnes indépendantes (des membres de l'Audit Interne du Groupe).

Une synthèse de l'état du contrôle interne et des progrès réalisés est présentée en fin d'exercice au Comité d'Audit. Au cours de l'exercice 2016-2017, 1 344 contrôles ont été testés de manière indépendante dans différentes entités par l'Audit Interne Groupe. Sur l'ensemble des recommandations émises par l'Audit Interne en 2016-2017, 27 % ont déjà donné lieu à des corrections satisfaisantes et ont confirmé de réels progrès, des plans d'action étant en cours pour les recommandations restantes.

### Descriptif du dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information comptable et financière

La **Direction Financière du Groupe** veille à la fiabilité des informations financières et comptables.

Un processus de production et d'analyse d'informations financières a été mis en place au niveau des sites d'exploitation et des Directions Financières des entités et du Groupe.

Les Directions Financières des entités établissent mensuellement un compte de résultat, cumulé depuis le début de l'exercice

social, un bilan et un tableau de flux de trésorerie, auxquels s'ajoutent régulièrement des prévisions pour l'ensemble de l'exercice. Une consolidation des comptes est réalisée tous les mois par la Direction Financière du Groupe.

Lors de la clôture semestrielle, les comptes semestriels font l'objet d'un examen limité par les Commissaires aux comptes.

En fin d'exercice, les Directeurs Généraux et les Directeurs Financiers des segments et des régions s'engagent sur la fiabilité de leurs états financiers, préparés en conformité avec les normes IFRS, telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les auditeurs externes des principales entités expriment une opinion à cet égard dans le cadre du mandat qui leur est donné par les actionnaires de Sodexo. La Direction Financière du Groupe veille aux évolutions des normes et interprétations IFRS et à l'application par toutes les entités des traitements comptables conformes aux règles du Groupe.

Par ailleurs, la Direction Financière du Groupe identifie deux fois par an les événements susceptibles de donner lieu à une dépréciation d'un ou plusieurs actifs, notamment le *goodwill* et les autres actifs incorporels (en application de normes comptables IFRS). Cette analyse peut, le cas échéant, conduire à la constatation d'une dépréciation de l'actif concerné.

Le *reporting* opérationnel et financier (indicateurs de progrès relatifs à la fidélisation des clients, au développement commercial et à la croissance du chiffre d'affaires à « parc comparable ») est contrôlé par les Directeurs Généraux des segments et leurs Comités Exécutifs ainsi que par les Directeurs Généraux et les Directeurs Financiers des régions, avant d'être soumis au Comité Exécutif du Groupe, puis à la Présidente du Conseil d'Administration. Par ailleurs, des revues trimestrielles réalisées au niveau de chaque segment et région du Groupe permettent au Directeur Général et au Directeur Financier du Groupe d'apprécier, à partir des éléments financiers du *reporting* et d'éléments opérationnels, l'évolution des performances des segments et régions.

Le Groupe a mis en place des procédures pour identifier ses engagements hors bilan. Les éléments dits « hors bilan » rassemblent tous les droits et obligations pouvant avoir immédiatement ou à terme un impact financier sur la situation du Groupe, autres que ceux devant être inscrits au bilan et au compte de résultat, ou qui n'y figurent que de façon incomplète. Ils regroupent notamment les nantissements d'actifs, toutes les garanties liées soit aux contrats opérationnels (par exemple, garanties de soumission *bid bonds* ou de bonne fin *performance bonds*), soit à l'endettement ou à des contentieux, mais également les contrats de location non activés au bilan et les engagements relatifs à des promesses de vente ou d'achat de titres, etc. Ces engagements hors bilan sont présentés régulièrement au Conseil d'Administration.

La Direction des Assurances Groupe est chargée, en collaboration avec les responsables appropriés au sein des entités, de :

- mettre en œuvre des programmes d'assurance globaux, négociés au niveau du Groupe au profit de toutes les entités et pris en charge par des sociétés d'assurance reconnues par leurs pairs pour leur solidité financière ;
- mettre en place des couvertures d'assurance afin de préserver les intérêts de nos collaborateurs, clients et actionnaires ainsi que ceux du Groupe ;



- identifier et évaluer les principaux risques assurables auxquels le Groupe est soumis, en restant attentifs à l'émergence de nouveaux facteurs de risques liés à l'évolution de ses activités, en particulier dans les domaines du facilities management ;
- développer une politique de réduction des risques contractuels au travers, notamment, de clauses de limitation de responsabilité ou de pactes de garantie ;
- arbitrer entre la conservation (auto-assurance) des risques au sein du Groupe et leur transfert au marché de l'assurance afin de couvrir les conséquences financières qui résulteraient de l'exposition du Groupe à ces risques ; et
- tendre vers l'optimisation en finançant certains de nos risques via des sociétés d'assurance captives.

La fonction juridique de Sodexo (qui se compose d'une équipe au niveau du Groupe et d'équipes régionales et locales) collabore de manière proactive avec les équipes en charge du développement et les équipes opérationnelles afin de garantir la conformité juridique des contrats et d'aider à la négociation de ceux-ci, de sorte que les risques encourus ont trait uniquement aux obligations contractuelles liées aux services et sont limités en termes de valeur et de durée.

Enfin, sur la base des informations transmises dans le cadre du *reporting* mensuel et de la consolidation des comptes, le Directeur Général, avec l'aide de la Direction Financière Groupe, prépare la communication financière. Le Directeur Général s'appuie également sur les informations opérationnelles requises lors de l'élaboration du Document de référence. Enfin, les communiqués de presse de résultats (semestriels et annuels) sont soumis au Conseil d'Administration pour approbation.

Afin de permettre à la Direction Générale de diffuser une information qui reflète fidèlement la situation du Groupe, la communication financière fait l'objet d'une revue par le Comité de l'Information Financière (*Disclosure Committee*), qui regroupe des représentants des Directions fonctionnelles du Groupe dans les domaines du Contrôle financier, de la Communication financière, du Juridique, des Ressources Humaines, du Développement Durable, de la Communication et du Gouvernement d'entreprise.

### 6.1.2.6 Direction de l'Audit Interne

La Directrice de l'Audit Interne Groupe rend directement compte à la Présidente du Conseil d'Administration, ce qui garantit l'indépendance de la Direction de l'Audit Interne du Groupe au sein de l'organisation. Elle lui rend compte de son activité lors d'une réunion mensuelle et travaille en étroite collaboration avec le Président du Comité d'Audit, avec lequel elle tient des réunions plus informelles (environ quatre fois par an).

Depuis 2015, Sodexo a maintenu la certification de ses activités d'Audit Interne Groupe par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI). Cette certification reconnue au niveau international assure le respect et la mise en application de 30 exigences générales du Référentiel Professionnel de l'Audit

Interne (indépendance, objectivité, compétences, méthodologie, communication, supervision, programme d'assurance continue). La certification IFACI est un label exigeant de qualité et de performance qui :

- donne un signal fort sur la rigueur avec laquelle Sodexo évalue ses processus de gestion des risques et de contrôle interne ;
- apporte une comparaison avec les meilleures pratiques du marché ;
- permet au Groupe de renforcer et pérenniser ses pratiques d'Audit Interne ;
- fédère les collaborateurs autour d'un projet exigeant.

L'Audit Interne intervient auprès des différentes entités du Groupe selon un plan d'audit établi annuellement.

Ce dernier s'appuie sur une évaluation des risques effectuée par la Direction de l'Audit Interne sur la base du processus d'évaluation des risques du Groupe et des informations fournies par la Présidente du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Financier du Groupe ainsi que d'autres parties prenantes internes. Le Comité d'Audit examine et approuve ce programme annuel d'audit.

Parmi ses missions, la Direction de l'Audit Interne doit :

- s'assurer, en collaboration avec les Directions fonctionnelles concernées, que les politiques sont connues à l'intérieur du Groupe et rigoureusement appliquées ;
- s'assurer que les plans de délégations et les procédures ont été établis et communiqués à l'ensemble des échelons hiérarchiques, et vérifier l'application qui en est faite ;
- participer à l'évaluation des procédures de contrôle interne mises en place au sein des entités, préconiser des actions correctives pour les faiblesses de contrôle identifiées et suivre leur mise en place par les entités concernées.

Par ailleurs, la Direction de l'Audit Interne peut être conduite à réaliser des missions spéciales à la demande de la Présidente du Conseil, du Comité d'Audit, du Directeur Général ou du Comité Exécutif.

L'essentiel (83 %) du plan d'Audit Interne Groupe, approuvé par le Comité d'Audit en début d'exercice 2016-2017, a été réalisé. La Direction de l'Audit Interne Groupe, dotée d'un effectif moyen de 25 personnes, a effectué pendant l'exercice 66 missions dans 30 pays. Par ailleurs, un réseau de près de 90 coordinateurs du contrôle interne, souvent rattachés aux Directeurs Financiers, a été mis en place. Ce réseau est coordonné par une équipe centrale de contrôle interne et permet d'apporter un support *ad hoc* aux missions d'audit et à la remédiation des défaillances identifiées par l'audit interne.

La Direction de l'Audit Interne Groupe assure un suivi régulier, auprès des entités du Groupe ayant fait l'objet d'un audit, de l'exécution des plans d'actions correctrices. Une synthèse de l'état d'achèvement et des progrès réalisés est régulièrement mise à jour et présentée deux fois par an au Directeur Général et au Directeur Financier Groupe, à la



Présidente du Conseil d'Administration et au Comité d'Audit. Au cours de l'exercice 2016-2017, le processus de suivi des recommandations d'audit a continué d'être renforcé. Tous les audits font l'objet d'un suivi sur le terrain dans un délai maximum de douze mois.

Ainsi, pour les exercices antérieurs à 2016-2017, environ 88 % des recommandations ont été mises en place par les dirigeants des entités. En ce qui concerne l'exercice 2016-2017, sur 1 677 recommandations émises par la Direction de l'Audit Interne Groupe, 27 % ont déjà été mises en place et le reste fait l'objet de plans d'action en cours. En 2016-2017, la Direction de l'Audit Interne a effectué une enquête auprès d'un échantillon d'entités. La grande majorité d'entre elles (96 %) a jugé que la qualité de l'audit était satisfaisante. Tous les ans, l'Audit Interne Groupe évalue les économies réalisées et les pertes évitées grâce à ses missions. Au cours de l'année 2016-2017, les missions d'investigation, d'assistance et d'efficacité des processus ont permis de dégager une valeur ajoutée de 1,7 million d'euros.

La Direction de l'Audit Interne Groupe joue, par ailleurs, un rôle d'évaluateur indépendant du contrôle interne.

Enfin, la Direction de l'Audit Interne Groupe est chargée de s'assurer de l'indépendance des missions des Commissaires aux

comptes. Elle revoit également chaque année les honoraires des Commissaires aux comptes (concernant les missions de contrôle légal des comptes et les autres missions), avant approbation par le Comité d'Audit.

**La gestion des risques et le renforcement du contrôle interne s'inscrivent en permanence dans les axes de progrès prioritaires du Groupe.**

Le contrôle interne ne peut pas fournir une garantie absolue quant à l'élimination de tout risque. Sodexo veille néanmoins à mettre en place au sein de chacune de ses entités un dispositif de contrôle interne le plus efficace possible.

Dans le cadre de la préparation de ce rapport et conformément à la recommandation de l'AMF de juillet 2010, Sodexo s'est appuyé notamment sur le « Cadre de référence » réalisé par le groupe de Place et publié par l'AMF.

**Sophie Bellon**

Présidente du Conseil d'Administration

### 6.1.3 Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du code de commerce, sur le rapport de la Présidente du Conseil d'administration de la société Sodexo

Aux Actionnaires,

#### Exercice clos le 31 août 2017

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Sodexo SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par la Présidente de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 août 2017.

Il appartient à la Présidente d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport de la Présidente, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

#### 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

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des 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 contenues dans le rapport de la Présidente. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport de la Présidente ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport de la Présidente.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport de la Présidente du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du code de commerce.

#### Autres informations

Nous attestons que le rapport de la Présidente du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 15 novembre 2017

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Christophe Georghiou

**KPMG Audit**

Département de KPMG SA  
Hervé Chopin

## 6.2 AUTRES INFORMATIONS CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LA DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ

Les liens familiaux existant au sein du Conseil d'Administration sont les suivants :

- Mmes Astrid Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et M. François-Xavier Bellon, Administrateurs, sont les sœurs et frère de Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration ;
- M. Bernard Bellon, Administrateur, est l'oncle de Mme Sophie Bellon.

Il n'existe aucun autre lien familial entre les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif de Sodexo.

Aucun prêt ni garantie n'est accordé ou constitué en faveur de mandataires sociaux par la Société ou une société de son Groupe.

Aucun actif nécessaire à l'exploitation n'appartient à un mandataire social, à un dirigeant ou à sa famille.

Il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les obligations des membres des organes d'administration et de Direction Générale à l'égard de Sodexo et leurs intérêts privés. Il est précisé que :

- M. Pierre Bellon et ses quatre enfants contrôlent 72,6 % de la société Bellon SA, qui détient elle-même 40,4 % du capital et 55,8 % des droits de vote exerçables de Sodexo. Des accords

les empêchent de vendre leurs actions Bellon SA à des tiers. Pierre Bellon et ses enfants ont signé un accord en juin 2015 d'une durée de 50 ans empêchant les descendants directs de M. Bellon de disposer librement de leurs actions Bellon SA. L'unique actif de Bellon SA est sa participation dans Sodexo et Bellon SA n'a pas vocation à céder cette participation à des tiers ;

- d'autres membres de la famille Bellon détiennent 7,8 % des actions de la société Bellon SA.

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années :

- aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- aucun mandataire social n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- aucun mandataire social n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

## Transactions effectuées sur les titres de Sodexo par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations sur les titres de la Société déclarées à l'AMF au cours de l'exercice 2016-2017 par les dirigeants, les personnes assimilées aux dirigeants ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées, visés à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont récapitulées ci-après :

	NATURE DES OPÉRATIONS	DATE D'OPÉRATION	PRIX MOYEN
Bernard Bellon, Administrateur de la Société, et personnes étroitement liées	Acquisition de 21 148 actions	19 septembre 2016	103,90 euros
Bernard Bellon, Administrateur de la Société, et personnes étroitement liées	Acquisition de 12 500 actions	27 septembre 2016	103,90 euros
Bernard Bellon, Administrateur de la Société, et personnes étroitement liées	Acquisition de 10 000 actions	7 octobre 2016	102,20 euros
Michel Landel, Directeur Général	Levée de 100 000 options d'achat d'action	2 décembre 2016	39,88 euros
Michel Landel, Directeur Général	Cession de 88 002 actions	2 décembre 2016	101,82 euros
Sumitra Dutta, Administrateur de la Société	Acquisition de 500 ADR	25 janvier 2017	22,21 dollars
Bernard Bellon, Administrateur de la Société, et personnes étroitement liées	Cession de 149 266 actions	10 mars 2017	105,29 euros
Cécile Tandeau de Marsac, Administratrice de la Société	Acquisition de 80 actions	7 juillet 2017	104,55 euros
Bernard Bellon, Administrateur de la Société, et personnes étroitement liées	Acquisition de 40 000 actions	7 juillet 2017	106,33 euros
Bernard Bellon, Administrateur de la Société, et personnes étroitement liées	Acquisition de 20 000 actions	11 juillet 2017	102,93 euros
Cécile Tandeau de Marsac, Administratrice de la Société	Acquisition de 320 actions	14 juillet 2017	101,55 euros
Bernard Bellon, Administrateur de la Société, et personnes étroitement liées	Acquisition de 10 000 actions	24 juillet 2017	100,40 euros
Bernard Bellon, Administrateur de la Société, et personnes étroitement liées	Acquisition de 10 000 actions	9 août 2017	98 euros
Bernard Bellon, Administrateur de la Société, et personnes étroitement liées	Acquisition de 3 586 actions	18 août 2017	97,50 euros
Bernard Bellon, Administrateur de la Société, et personnes étroitement liées	Acquisition de 6 414 actions	21 août 2017	97,50 euros
Bernard Bellon, Administrateur de la Société, et personnes étroitement liées	Acquisition de 10 000 actions	29 août 2017	97 euros

259

## Mesures prises en vue d'assurer que le contrôle n'est pas exercé de manière abusive

Sodexo a mis en place un ensemble de mesures en vue d'assurer que le contrôle de la Société n'est pas exercé de manière abusive, parmi lesquelles :

- (a) la présence de six administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration, composé de quatorze membres au 31 août 2017 ;
- (b) l'existence de trois comités, qui comptent parmi leurs membres des administrateurs indépendants ;
- (c) la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général : depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2005, M. Michel Landel, qui n'est ni membre de la famille de Mme Sophie Bellon, ni mandataire social de la société Bellon SA, a succédé à M. Pierre Bellon en qualité de Directeur Général de Sodexo. Mme Sophie Bellon a pris la fonction de Présidente du Conseil d'Administration le 26 janvier 2016 ; date à laquelle M. Pierre Bellon est devenu Président d'honneur ;
- (d) les relations entre Sodexo et la société Bellon SA sont décrites dans le présent document :
  - elles concernent la participation de Bellon SA au capital de Sodexo dont l'évolution est présentée à la section 7.2.2 du présent document,
  - les actions de Sodexo constituent le seul actif détenu par la société Bellon SA ; par conséquent, les intérêts des actionnaires de Sodexo et ceux des actionnaires de Bellon SA sont convergents et cette situation capitalistique n'engendre aucun conflit d'intérêts,
  - depuis 1991, la société Bellon SA et Sodexo sont liées par un contrat (décrit ci-dessous au sein du paragraphe relatif aux conventions réglementées). Le Comité d'Audit conduit un examen annuel du montant à verser au titre de ce contrat, ainsi que de son évolution.

## Convention réglementée conclue au cours de l'exercice 2016-2017

- **Convention d'animation et de prestations entre les sociétés Bellon SA et Sodexo, dont Mesdames Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et Astrid Bellon et Messieurs Bernard Bellon et François-Xavier Bellon sont mandataires sociaux communs, et qui connaissent une relation de contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.**

Depuis 1991, une convention de prestations de services lie Bellon SA, société holding animatrice de Sodexo, à Sodexo. Dans le cadre de cette convention, Bellon SA fournit au Groupe Sodexo, directement et avec l'aide d'experts qualifiés,

des services d'assistance et de conseils dans différents domaines : la planification stratégique, la finance, et les ressources humaines. En particulier, Bellon SA met à disposition de la société Sodexo trois de ses salariés qui occupent au sein de Sodexo respectivement les fonctions de Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines et Directeur de la Planification Stratégique.

Cette convention a été révisée en avril 2013, notamment concernant sa durée.

Dans ses séances du 15 novembre 2016 et du 10 juillet 2017, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité d'Audit, a approuvé une nouvelle modification de cette convention, concernant notamment l'abandon des prestations de Direction Générale, la mise à disposition des trois salariés occupant les fonctions mentionnées ci-dessus et la suppression de la marge de 5 % sur les sommes facturées à Sodexo par Bellon SA. La nouvelle convention a pris effet à compter du 17 novembre 2016.

### Intérêt de la convention pour Sodexo

Sodexo bénéficie, aux termes de cet accord, de l'expérience et de la compétence de trois managers de Bellon SA, mis à disposition à la société Sodexo pour exercer les fonctions suivantes : Direction Financière, Direction des Ressources Humaines et Direction de la Planification Stratégique.

### Conditions financières attachées à la convention

Le contrat prévoit des facturations de Bellon SA à Sodexo correspondant aux rémunérations du Directeur Financier, du Directeur des Ressources Humaines et du Directeur de la Planification Stratégique, sur la durée de leur mise à disposition. La rémunération est facturée, conformément à la Loi, à l'euro l'euro comprenant le salaire fixe et variable, ainsi que les charges sociales y afférentes.

La facturation totale due au titre de cette convention, ainsi que son évolution sont examinées annuellement par le Comité d'Audit. En outre, et conformément à la loi, la convention sera revue chaque année par le Conseil d'Administration.

La facturation annuelle de Bellon SA est approuvée annuellement par le Conseil d'Administration de Sodexo (sans participation au vote des administrateurs membres de la famille Bellon).

Du 17 novembre 2016 au 31 août 2017, la facturation émise au titre de la convention décrite ci-dessus, par Bellon SA, s'élève à 2 899 375 euros hors taxes, correspondant aux rémunérations (y compris les charges sociales) des Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines et Directeur de la Planification Stratégique.

- Les autres conventions et engagements réglementés sont détaillés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes à la section 5.4.2 du présent document.

## 6.3 RÉMUNÉRATIONS

Les informations figurant dans le présent document tiennent compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en novembre 2016, ainsi que des recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Les politiques de rémunération des dirigeants de Sodexo sont décidées par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations. Ce Comité peut faire appel à des conseillers externes spécialisés en matière de rémunération des dirigeants. Il est également à l'écoute du retour des actionnaires institutionnels.

### 6.3.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La présente section constitue le rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux de la Société en raison de leur mandat prévu par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. L'Assemblée Générale du 23 janvier 2018 sera appelée à approuver, sur la base du présent rapport, les principes de rémunération établis sous la supervision du Comité des Rémunérations.

Ces principes et critères s'appliquent dès le 1<sup>er</sup> septembre 2017 pour l'exercice 2017-2018 et ont vocation, sauf nouvelle décision de l'Assemblée Générale, à rester stable sur les exercices suivants.

Ces principes et critères s'appliqueront à toute personne occupant une fonction de dirigeant mandataire social.

#### 6.3.1.1 Principes généraux en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, et fait l'objet d'une revue annuelle. Le Comité des Rémunérations est présidé et composé en intégralité d'administrateurs indépendants, à l'exception d'un administrateur représentant les salariés.

Le Conseil d'Administration veille à ce que la politique de rémunération soit adaptée à la stratégie et au contexte de la Société et ait pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et long terme. Elle repose sur les principes de détermination suivants :

##### Conformité

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société est établie en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

##### Compétitivité

Des études sont régulièrement réalisées, notamment avec le concours de cabinets de conseils extérieurs, afin de mesurer les niveaux et les structures de rémunération par rapport à des panels d'entreprises comparables (en termes de taille et de périmètre international), à la fois sur le marché français (sociétés du CAC 40 hors banques et assurances) et le marché international (principaux concurrents).

##### Exhaustivité – Équilibre

L'ensemble des éléments de rémunération et avantages de toute nature est analysé de manière exhaustive avec une approche élément par élément puis une analyse de cohérence globale afin d'aboutir aux meilleurs équilibres entre rémunération fixe et variable, individuelle et collective, court et long terme.

261

##### Alignement des intérêts

Cet alignement prend en compte à la fois la nécessité de pouvoir attirer, motiver et retenir les talents dont l'entreprise a besoin, mais aussi les exigences attendues par les actionnaires et les autres parties prenantes, notamment en matière de transparence et de lien avec la performance.

##### Performance

Les conditions de performance sont exigeantes et correspondent aux facteurs clés de croissance rentable et durable de la Société et plus généralement sont alignées sur ses objectifs publiés à court, moyen et long terme.

##### Transparence

La rémunération est régie par des règles simples, lisibles et transparentes.

Le Comité des Rémunérations veille à la bonne application de l'ensemble de ces principes dans le cadre de ses travaux et de ses recommandations au Conseil d'Administration, tant pour l'élaboration de la politique de rémunération, que dans sa mise en œuvre dans l'établissement des montants ou valorisations des rémunérations ou avantages.

### 6.3.1.2 Politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration (dirigeante mandataire social non-exécutive)

#### Structure de la rémunération

La structure de la rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration est composée d'une rémunération fixe annuelle ainsi que des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé.

En cohérence avec son rôle non-exécutif, et en ligne avec les pratiques du marché en France, la Présidente du Conseil d'Administration ne dispose d'aucune rémunération variable ni annuelle à court terme, ni pluriannuelle, ni ne bénéficie d'un dispositif d'intéressement à long terme.

#### Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle de la Présidente du Conseil d'Administration, appréciée au regard d'études de marché, rétribue les responsabilités attachées à un tel mandat social.

Ainsi, elle est déterminée sur la base des éléments ci-dessous :

- responsabilités et missions assumées et attachées à ce mandat social, lesquelles sont prévues par la loi ainsi que par le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration et visent notamment à assurer la bonne gouvernance et le bon fonctionnement des organes sociaux de la Société (Conseil d'Administration et ses comités, Assemblée Générale des actionnaires) ;
- compétences, expériences, expertises et parcours du titulaire de cette fonction ;
- analyses et études de marché portant sur la rémunération pour des fonctions et sociétés comparables.

Toutefois, une révision peut intervenir au cours d'un mandat et avant son renouvellement en cas d'évolution significative du périmètre de responsabilité de cette fonction, laquelle peut être liée à une évolution de la Société elle-même, ou de décalage important par rapport au positionnement marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe ainsi que ses motifs seront rendus publics.

Pour rappel, la rémunération fixe de la Présidente du Conseil d'Administration a été arrêtée à 550 000 euros par le Conseil d'Administration en date du 26 janvier 2016, sur recommandation du Comité des Rémunérations.

À l'occasion de la passation de pouvoir de la Direction Générale entre M. Michel Landel et M. Denis Machuel à compter du 23 janvier 2018, et conformément au processus de révision décrit ci-dessus, le rôle de Mme Sophie Bellon se renforcera auprès du Directeur Général. Elle assurera un soutien direct à M. Denis Machuel, dans un rôle de support et challenge, à la fois pour l'aider dans sa prise de poste, et au-delà pour profiter de la complémentarité Présidente du Conseil d'Administration / Directeur Général. Au-delà de ces missions, Mme Sophie Bellon a un rôle important en tant « qu'ambassadrice » de Sodexo aussi bien en interne qu'en externe. Après analyse des éléments de contexte interne et de pratiques externes, le Comité des Rémunérations propose au Conseil d'Administration de porter sa rémunération fixe à 675 000 euros. Ce nouveau montant s'appliquera, sous réserve de la décision du Conseil

d'Administration, pour toute la durée du nouveau mandat (trois ans). Depuis sa nomination en tant que Présidente du Conseil d'Administration, Mme Sophie Bellon ne bénéficie que d'une rémunération fixe et d'une voiture de fonction, et ne perçoit aucune rémunération additionnelle (rémunération variable, long terme, jetons de présence, etc.).

#### Voiture de fonction

Dans le cadre de l'exercice de sa mission de représentation, la Présidente du Conseil d'Administration dispose d'une voiture de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant (pour ses déplacements professionnels) du véhicule sont à la charge de la Société.

#### Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

La Présidente du Conseil d'Administration bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle elle est assimilée pour la fixation des avantages sociaux.

Plus précisément, la Présidente du Conseil d'Administration bénéficie, aux conditions applicables à l'ensemble des salariés, des régimes suivants :

- régime de prévoyance « incapacité, invalidité, décès », en partie à la charge de Sodexo, qui prévoit notamment en cas de décès du salarié, le versement d'un capital égal à 215 % de la rémunération annuelle dans la limite de huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, majoré en cas d'enfant à charge ;
- second régime de prévoyance « incapacité, invalidité, décès », entièrement à la charge de Sodexo, applicable aux salariés dont la rémunération brute annuelle est supérieure à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, qui prévoit notamment en cas de décès, le versement d'un capital égal à 200 % de la part de rémunération annuelle dépassant huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale ;
- assurance complémentaire frais de santé, applicable à l'ensemble des salariés, en partie à la charge de Sodexo.

#### Autres éléments de rémunération

La Présidente du Conseil d'Administration ne bénéficie ni de jetons de présence liés à sa participation aux réunions du Conseil d'Administration ou des comités spécialisés, ni d'indemnité de départ en cas de cessation de son mandat social.

### 6.3.1.3 Politique de rémunération du Directeur Général (dirigeant mandataire social exécutif)

#### Structure de la rémunération

La compétitivité de la politique de rémunération est appréciée en premier lieu par rapport aux sociétés de l'Indice CAC 40 et notamment celles de taille comparable (capitalisation boursière et chiffre d'affaires).

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, veille chaque année à ce que la part de rémunération variable du Directeur Général, fondée sur des



critères de performance précis, soit suffisamment significative par rapport à la rémunération fixe annuelle.

Cette politique de rémunération est destinée à équilibrer la performance entre le long terme et le court terme afin de promouvoir le développement de l'entreprise pour toutes ses parties prenantes.

Ainsi, dans un souci de maintenir les intérêts de ces derniers, la Société s'est attachée à maintenir une cohérence entre la rémunération globale du Directeur Général et l'évolution de la performance de la Société.

### Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle du Directeur Général rétribue les responsabilités attachées à un tel mandat social.

Ainsi, elle est déterminée en prenant en compte les éléments ci-dessous :

- niveau et complexité des missions et responsabilités attachées à chaque fonction, étant investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et de la représenter dans ses rapports avec les tiers ;
- compétences, expériences, expertises et parcours du titulaire de chaque fonction ;
- analyses et études de marché portant sur la rémunération pour des fonctions et sociétés comparables.

Pour rappel, la rémunération fixe annuelle sert de référence pour déterminer le pourcentage de la rémunération variable annuelle et la valorisation de la rémunération long terme.

### Jetons de présence

Le Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence au titre d'un éventuel mandat d'administrateur au sein de Sodexo.

### Rémunération annuelle variable

#### MODALITÉS DE DÉTERMINATION

L'objet de la rémunération annuelle variable est d'inciter le Directeur Général à atteindre les objectifs annuels de performance fixés par le Conseil d'Administration en ligne avec la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

La détermination de la part variable repose sur une part largement prédominante de paramètres financiers.

Pour l'exercice 2017-2018, cette prime variable repose à hauteur de :

- 70 % sur des objectifs fondés sur les performances financières réalisées par le Groupe au cours de l'exercice écoulé, dont le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, le résultat net part du Groupe et les liquidités générées par les opérations ;
- 30 % sur des objectifs non financiers incluant principalement des objectifs quantitatifs (dont santé et sécurité au travail, enquête d'engagement des collaborateurs, objectif individuel).

La prime est calculée et payée à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique et après approbation des comptes par le Conseil d'Administration.

Chaque année, durant le premier trimestre, le Conseil d'Administration, sur recommandations du Comité des

Rémunérations, confirme ou détermine les paramètres, leur pondération et les niveaux de performance attendus :

- seuil de déclenchement en deçà duquel aucune rémunération n'est versée ;
- niveau cible lorsque l'objectif est atteint ; et
- une mesure quantitative de la performance, y compris pour les paramètres non-financiers.

Pour l'exercice 2017-2018, cette prime peut atteindre jusqu'à :

- 100 % de la rémunération annuelle variable lorsque que les objectifs sont atteints ;
- 150 % de la rémunération annuelle variable en cas de dépassement de ces objectifs ;
- 200 % de la rémunération annuelle variable en cas d'atteinte de l'ensemble des objectifs, ainsi qu'un dépassement d'un seuil encore plus élevé du résultat opérationnel.

Les objectifs de performance économique reposant sur des indicateurs financiers sont fixés de manière précise sur la base du budget préalablement approuvé par le Conseil d'Administration et sont soumis aux seuils de performance mentionnés ci-dessus.

Le niveau d'atteinte des objectifs sera communiqué critère par critère une fois l'appréciation de la performance établie par le Conseil d'Administration.

#### CONDITION DE VERSEMENT

Conformément à la loi, le versement de la rémunération variable annuelle, à compter de celle correspondant à l'exercice 2017-2018 à verser en 2018-2019, sera conditionné à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire.

#### NOMINATION OU FIN DE MANDAT

Dans l'hypothèse d'une nomination ou d'une fin de mandat en cours d'année, ces mêmes principes s'appliqueront pour la période d'exercice du mandat (*pro rata temporis*). Cependant, en cas de nomination intervenant au cours du second semestre de l'exercice concerné, l'appréciation de la performance s'effectuera de manière discrétionnaire par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations.

### Rémunération long terme

#### OBJECTIF VISÉ

Le Conseil d'Administration considère que ce mécanisme, qui bénéficie également à d'autres fonctions clefs de l'entreprise, est particulièrement adapté à la fonction de Directeur Général étant donné le niveau attendu de sa contribution directe à la performance long terme de l'entreprise. En effet, ce dispositif qui repose sur l'atteinte d'une croissance du résultat opérationnel sur plusieurs années équivalente à l'objectif publié, ainsi que sur l'évolution de la valeur de l'action Sodexo par rapport à son marché de référence, permet de renforcer la motivation et la fidélisation du dirigeant mandataire social tout en favorisant l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

#### DISPOSITIF DE RÉMUNÉRATION LONG TERME

La rémunération long terme repose à ce jour exclusivement sur l'attribution gratuite d'actions de performance, sachant que, de manière plus exigeante par rapport aux pratiques de marché

en France, la totalité de l'attribution gratuite d'actions de performance au Directeur Général est soumise à des conditions de présence et de performance de l'entreprise sur une période de quatre ans.

À compter de l'exercice 2017-2018, l'attribution à son bénéfice est plafonnée par le Conseil d'Administration à 150 % de sa rémunération totale annuelle (composée du salaire fixe et de sa rémunération annuelle variable à objectifs atteints) et à 5 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice par le Conseil d'Administration.

### CONDITION DE PERFORMANCE

Le pourcentage d'acquisition d'actions varie selon l'atteinte de conditions de performance interne et externe dont la mesure sera effectuée sur quatre années et dont le niveau d'atteinte sera communiqué par critère une fois l'appréciation de la performance établie par le Conseil d'Administration.

**PROGRESSION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION  
(EN MOYENNE PAR AN, CALCULÉE SUR LA BASE DES COMPTES  
POUR LES EXERCICES 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019 ET 2019-2020)**

**NOMBRE \* D' ACTIONS ACQUISES  
(EN % DU NOMBRE INITIAL D' ACTIONS SOUMISES À LA CONDITION  
DE PROGRESSION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION)**

inférieure à 8 % par an	0 %
entre 8 % et 9 % par an	30 % - 60 %
entre 9 % et 10 % par an	60 % - 100 %
égale ou supérieure à 10 % par an	100 %

\* Arrondi vers le nombre entier inférieur ;  
entre les différents paliers, le nombre d'actions acquises est proportionnel d'une façon linéaire.

- L'acquisition des droits à 30 % d'actions de performance est conditionnée par l'atteinte d'objectifs de TSR (*Total Shareholder Return*) tel que défini ci-après.

Pour l'attribution de 2018, le TSR de Sodexo sera comparé à deux *peer group*.

Le premier *peer group* composé de 12 sociétés (ABM Industries, Aramark, CBRE, Compass, Edenred, Elix, Elis/Berendsen, GYS, ISS, Jones Lang Lasalle, Rentokil, Securitas) sélectionnées selon leur taille, activité proche et appartenance au secteur des services communs externalisé, représentant 15 % de l'ensemble des actions attribuées.

Le second *peer group* composé des sociétés du CAC 40, représentant également 15 % des actions attribuées.

Dans les deux cas, les actions seront attribuées en fonction du rang de Sodexo dans le *peer group*.

- Si Sodexo est présent dans le 1<sup>er</sup> quartile, 100 % des actions seront attribuées ;
- Entre le 1<sup>er</sup> quartile et la médiane, de 100 à 50 % des actions seront attribuées ;
- À la médiane du *peer group*, 50 % des actions seront attribuées ;
- Au 3<sup>e</sup> quartile, 15 % des actions seront attribuées ;
- En dessous du 3<sup>e</sup> quartile, aucune action ne sera attribuée.
- L'acquisition des droits à 20 % d'actions de performance restants est conditionnée par l'atteinte des objectifs de responsabilité d'entreprise.

Ainsi, les conditions reflètent un bon équilibre entre la performance de la Société, la confiance des investisseurs dans le Groupe et la performance de la responsabilité d'entreprise.

Par ailleurs, il est à noter que la dernière attribution d'options d'achat d'actions date de décembre 2011.

Les critères retenus ont pour objectif de mesurer la performance de manière globale et sont directement liés aux principaux axes stratégiques du Groupe :

- performance économique ;
- performance boursière ; et
- performance de la responsabilité d'entreprise.

Pour l'attribution d'actions de performance qui aura lieu en 2018, les conditions de performance seront les suivantes :

- l'acquisition des droits à 50 % des actions de performance est conditionnée à une progression moyenne du Résultat d'Exploitation, avant éléments exceptionnels et hors effets de change, en ligne avec les objectifs externes de Sodexo, de + 8 à + 10 % en moyenne par an sur les quatre exercices comme suit :

### CONDITION DE PRÉSENCE

L'acquisition des droits aux actions de performance par le Directeur Général est aussi conditionnée à sa présence dans le Groupe à la date d'acquisition des actions. Toutefois, et conformément au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (art. 24.5.1), ainsi qu'aux règlements des plans applicables à tous les autres bénéficiaires des plans de stock-options et d'actions de performance du Groupe, le Conseil d'Administration pourra autoriser le maintien ou non des actions non encore acquises au moment du départ du Directeur Général, sachant qu'une telle décision devra être à la fois communiquée et justifiée. Les actions de performance maintenues demeureront bien évidemment soumises à l'ensemble des règles des plans applicables, notamment en termes de calendrier et de conditions de performance.

### OBLIGATION DE CONSERVATION

En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Directeur Général devra conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions ainsi attribuées dont le montant est équivalent à 30 % de sa rémunération annuelle fixe à la date de livraison desdites actions.

Par ailleurs, le Directeur Général s'engage à ne pas recourir, pendant toute la durée de son mandat, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance reçues.

### Rémunération pluriannuelle

Le Conseil d'Administration a décidé de ne pas utiliser ce type de mécanisme de rémunération long terme, souhaitant privilégier un instrument en actions plus aligné avec les intérêts des actionnaires.

Toutefois, un tel mécanisme pourrait être envisagé si les évolutions réglementaires ou toute autre circonstance rendaient

contraignante ou impossible l'utilisation d'un instrument en actions. Dans cette hypothèse, les principes et critères de détermination, de répartition, et de plafond d'attribution prévus dans la politique portant sur les plans d'actions de performance seront repris dans la structuration d'une telle rémunération variable pluriannuelle et ce dans des modalités adaptées les plus similaires.

### Indemnité en cas de cessation de mandat

Une indemnité maximale dont le montant serait égal à deux fois la rémunération brute annuelle (fixe et variable) perçue au cours des 12 derniers mois précédants la cessation du mandat serait versée sous conditions de performance en cas de cessation de son mandat de Directeur Général (hors démission ou départ à la retraite, et sauf révocation pour faute grave ou lourde).

Le versement de cette indemnité est conditionné à une progression annuelle du résultat opérationnel consolidé du Groupe Sodexo (à périmètre et change constants) égale ou supérieure à 5 %, pour chacun des trois derniers exercices clos précédants la cessation.

### L'engagement de non-concurrence

La conclusion de l'engagement de non-concurrence d'une durée maximale de 24 mois, a pour objet de protéger le Groupe en restreignant la liberté du Directeur Général d'exercer chez un concurrent des fonctions de salarié, de mandataire social ou d'effectuer des missions de conseil(s) directement ou par personne morale interposée ; ceci en contrepartie du versement sur la même période d'une indemnité dont le montant sera égal à une somme maximale de 24 mois de la rémunération fixe versée au cours du précédent exercice.

Il est également précisé que le Conseil d'Administration peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement lors du départ du Directeur Général et que le montant maximal global d'indemnité au titre de l'engagement de non-concurrence et/ou de l'indemnité de cessation de mandat ne pourra pas excéder 24 mois de la rémunération fixe.

### Régime de retraite supplémentaire

Le Directeur Général bénéficie d'un régime à prestations définies régi par les articles 39 du Code général des impôts et 137-11-1 du Code de la Sécurité sociale mis en place pour les principaux cadres dirigeants titulaires d'un contrat de travail avec une société française du Groupe. Ce régime de retraite supplémentaire prévoit, sous réserve d'une ancienneté minimale de 5 ans dans ledit régime, le versement d'une pension pouvant aller, pour une ancienneté de 15 ans dans le régime jusqu'à 15 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des trois dernières années de salariat précédant la liquidation de sa retraite de base. Cette pension vient s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires, à condition que le bénéficiaire fasse partie des effectifs de l'entreprise, ou qu'il soit mandataire social, au moment de son départ à la retraite. Les droits sont financés et provisionnés par des appels de cotisation annuels réévalués chaque année en fonction des nouveaux engagements et du solde du compte détenu par l'assureur.

### Voiture de fonction

Dans le cadre de l'exercice de sa mission de représentation, le Directeur Général dispose d'une voiture de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant (pour son utilisation professionnelle) du véhicule sont à la charge de la Société.

### Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Le Directeur Général bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

### Assurance chômage

Afin de tenir compte de l'absence de tout contrat de travail, la Société a contracté auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Directeur Général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle et ce pour une durée maximale de 24 mois.

### Changement potentiel de gouvernance

Dans la mesure où un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués seraient nommés, les éléments de rémunération, principes et critères prévus dans la politique de rémunération du Directeur Général leur seraient également applicables. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, déterminerait alors, en les adaptant à la situation du ou des intéressés, les objectifs, niveaux de performance, paramètres, structure et pourcentages maximums par rapport à leur rémunération annuelle fixe qui ne pourront pas être supérieurs à ceux du Directeur Général.

### Rémunération exceptionnelle

Conformément au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (art. 24.3.4), le Conseil d'Administration a retenu le principe selon lequel le Directeur Général pourra bénéficier d'une rémunération exceptionnelle dans certaines circonstances (notamment en cas de opérations transformantes) qui devront être précisément communiquées et justifiées.

En outre, toujours en ligne avec le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (art. 24.4), et en cas de recrutement externe d'un nouveau Directeur Général, le Conseil d'Administration pourra également décider d'accorder un montant (en numéraire ou en actions) visant à compenser le nouveau Directeur Général de la perte de la rémunération (hors avantages liés à la retraite) liée à son départ de son précédent poste.

Dans tous les cas, le versement d'une telle rémunération ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

## 6.3.2 Informations concernant les éléments de rémunération dus ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2016-2017

### 6.3.2.1 Rémunération de Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration

Les détails des montants perçus au cours de l'exercice 2016-2017 au titre de ces différents éléments sont indiqués et détaillés dans les tableaux présentés dans les pages suivantes :

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DES SOMMES ATTRIBUÉES À LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EXERCICE 2016-2017**

SOPHIE BELLON PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À COMPTER DU 26 JANVIER 2016 (en euros)	EXERCICE 2016-2017		EXERCICE 2015-2016 (AU PRO RATA)	
	MONTANTS DUS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS DUS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)
Rémunération fixe	550 000	550 000	320 833	320 833
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence versés par Sodexo SA au titre de son mandat de Présidente du Conseil d'Administration				
Avantages en nature	1 829	1 829	1 183	1 183
Pour information sommes versées par Bellon SA en sa qualité de Membre du Directoire				
• rémunération fixe	173 333	173 333	93 333	93 333
• jetons de présence				
<b>TOTAL</b>	<b>725 162</b>	<b>725 162</b>	<b>415 349</b>	<b>415 349</b>

266

### SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 AOÛT 2017

	CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉ RELATIVE À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
	<b>Sophie Bellon</b>							
Date de prise de fonction : 26/01/2016		X		X		X		X
Date d'expiration du mandat d'administrateur en cours : à l'Assemblée Générale à se tenir en 2018								

### 6.3.2.2 Rémunération de Michel Landel, Directeur Général

Les détails des montants perçus au cours de l'exercice 2016-2017 au titre de ces différents éléments, y compris la valorisation de l'attribution d'actions de performance, sont indiqués et détaillés dans les tableaux présentés dans les pages suivantes. Pour l'exercice 2016-2017, le bonus à objectifs atteints de Michel Landel a été fixé à 120 % de sa rémunération fixe.

#### TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

MICHEL LANDEL DIRECTEUR GÉNÉRAL (en euros)	EXERCICE 2016-2017		EXERCICE 2015-2016	
	MONTANTS DUS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS DUS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)
Rémunération fixe	933 400	933 400	933 400	933 400
Rémunération variable <sup>(1)</sup>	1 090 118	825 714	819 774	1 435 461
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence <sup>(2)</sup>	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(3)</sup>	1 916	1 916	2 150	2 150
<b>TOTAL</b>	<b>2 025 434</b>	<b>1 808 902</b>	<b>1 755 324</b>	<b>2 371 011</b>

(1) Rémunération variable constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice (versée sur l'exercice suivant) et de l'indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice (voir détails dans le tableau ci-dessous).

(2) Michel Landel ne reçoit aucun jeton de présence au titre de son mandat d'administrateur de Sodexo.

(3) Michel Landel bénéficie d'une voiture de fonction.

#### DÉTAILS CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DUE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016-2017

		PONDÉRATION DES OBJECTIFS	MAXIMUM EN % DE L'OBJECTIF	RÉALISÉ EN % DE L'OBJECTIF	MONTANT EN EUROS CORRESPONDANT
65 % d'objectifs financiers	Croissance du Chiffre d'affaires	15 %	177 %	0 %	0
	Progression du résultat opérationnel	15 %	177 %	40 %	67 205
	Progression du résultat net	20 %	177 %	177 %	396 508
	Liquidités générées par les opérations (LGO)	15 %	177 %	177 %	297 381
	<b>Total financiers</b>	<b>65 %</b>	<b>177 %</b>	<b>104 %</b>	<b>761 094</b>
10 %	Santé et Sécurité	10 %	100 %	0 %	0
10 %	Diversité	10 %	100 %	100 %	112 008
15 % d'objectifs non financiers	<i>Dow Jones Sustainability Index</i> et Enquête d'engagement	15 %	100 %	100 %	168 012
<b>SOUS-TOTAL AVANT SURPERFORMANCE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>100 %</b>	<b>150 %</b>	<b>93 %</b>	<b>1 041 114</b>
<b>ATTEINTE DE LA SURPERFORMANCE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>50 %</b>	<b>50 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL OBJECTIFS PERSONNELS 2016-2017</b>		<b>150 %</b>	<b>200 %</b>	<b>93 %</b>	<b>1 041 114</b>
<b>INDEMNITÉ DE DÉPLACEMENT VERSÉE EN DÉCEMBRE 2016</b>					<b>49 004</b>
<b>TOTAL PART VARIABLE 2016-2017</b>					<b>1 090 118</b>

Les pourcentages du réalisé de l'objectif sont arrondis.

Le pourcentage d'objectifs financiers a été diminué de 70 % en 2015-2016 à 65 % en 2016-2017 afin d'élargir le périmètre des objectifs non-financiers en ajoutant un objectif relatif à la diversité.

## DÉTAILS CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DUE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015-2016

		PONDÉRATION DES OBJECTIFS	MAXIMUM EN % DE L'OBJECTIF	RÉALISÉ EN % DE L'OBJECTIF	MONTANT EN EUROS CORRESPONDANT
70 % d'objectifs financiers	Croissance du Chiffre d'affaires	10 %	175 %	0 %	0
	Progression du résultat opérationnel	30 %	175 %	70 %	196 014
	Progression du résultat net	15 %	175 %	175 %	245 018
	Liquidités générées par les opérations (LGO)	15 %	175 %	101 %	141 960
	<b>Total financiers</b>	<b>70 %</b>	<b>175 %</b>	<b>89 %</b>	<b>582 992</b>
10 %	Santé et Sécurité	10 %	100 %	100 %	93 340
20 % d'objectifs non financiers	<i>Dow Jones Sustainability Index</i> et Enquête d'engagement	20 %	100 %	100 %	186 680
<b>SOUS-TOTAL AVANT SURPERFORMANCE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>100 %</b>	<b>150 %</b>	<b>92 %</b>	<b>863 012</b>
<b>ATTEINTE DE LA SURPERFORMANCE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>50 %</b>	<b>50 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL OBJECTIFS PERSONNELS 2015-2016</b>		<b>150 %</b>	<b>200 %</b>	<b>92 %</b>	<b>863 012</b>
<b>AJUSTEMENT LIÉ AU TAUX DE RÉTENTION CLIENT NON ATTEINT : 90 % DU BONUS CALCULÉ</b>				<b>- 10 %</b>	<b>776 710</b>
<b>INDEMNITÉ DE DÉPLACEMENT VERSÉE EN DÉCEMBRE 2015</b>					<b>43 064</b>
<b>TOTAL PART VARIABLE 2015-2016</b>					<b>819 774</b>

Les pourcentages du réalisé de l'objectif sont arrondis.

## ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2016-2017 AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

	DATE DU PLAN	NOMBRE D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE	VALORISATION DES ACTIONS <sup>(1)</sup> (en euros)	DATE D'ACQUISITION	DATE DE DISPONIBILITÉ <sup>(2)</sup>	CONDITION DE PERFORMANCE
Michel Landel	20/04/2017	44 000 <sup>(3)</sup>	3 258 860	20/04/2021	20/04/2021	OUI <sup>(4)</sup>

(1) Valorisation correspondant à la juste valeur à la date d'attribution estimée en prenant en compte les termes et conditions auxquels les actions ont été attribuées (cf. note 4.22 de l'annexe aux comptes consolidés). Ces actions font l'objet d'une charge comptabilisée sur une durée de quatre années.

(2) Compte tenu du rallongement de la période d'acquisition et afin d'aligner les plans français et internationaux, les actions ne sont plus soumises à une période de conservation à compter de leur date d'acquisition comme précédemment.

(3) Soit 0,03 % du capital social au 31 août 2017 et 4,85 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice par le Conseil d'Administration (conformément aux limites établies par l'Assemblée Générale de janvier 2016 des actionnaires dans sa 14<sup>e</sup> résolution). Absence d'impact dilutif sur le capital social, dans la mesure où seules des actions existantes ont été attribuées.

(4) L'acquisition de ces actions est subordonnée à la progression sur une période de 4 ans : pour 50 % du résultat opérationnel du Groupe et pour 50 % du TSR.\*

\* L'acquisition des droits à 50 % des actions de performance est conditionnée à une progression moyenne du Résultat Opérationnel, avant éléments exceptionnels et hors effets de change, en ligne avec les objectifs externes de Sodexo, de + 8 à + 10 % en moyenne par an sur les quatre exercices comme suit :

PROGRESSION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (EN MOYENNE PAR AN, CALCULÉE SUR LA BASE DES COMPTES POUR LES EXERCICES 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019 ET 2019-2020)	NOMBRE * D'ACTIONS ACQUISES (EN % DU NOMBRE INITIAL D'ACTIONS SOUMISES À LA CONDITION DE PROGRESSION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL)
inférieure à 8 % par an	0 %
entre 8 % et 9 % par an	30 % - 60 %
entre 9 % et 10 % par an	60 % - 100 %
égale ou supérieure à 10 % par an	100 %

\* Arrondi vers le nombre entier inférieur ;  
entre les différents paliers, le nombre d'actions acquises est proportionnel d'une façon linéaire.

\* l'acquisition des droits à 50 % d'actions de performance est conditionnée par l'atteinte de l'objectif de TSR (« Total Shareholder Return ») tel que défini ci-après. Le TSR de l'action doit surperformer l'Indice CAC 40 GR (dividendes réinvestis) publié par Euronext (code ISIN QS0011131834) comme suit :

TSR DE L'ACTION SODEXO (ENTRE LE 25 JANVIER 2017 ET LA DATE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE STATUANT SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE 2019-2020)	NOMBRE * D'ACTIONS ACQUISES (EN % DU NOMBRE INITIAL D'ACTIONS SOUMISES À L'OBJECTIF DE SURPERFORMANCE DU TSR DE L'ACTION SODEXO PAR RAPPORT À L'INDICE CAC 40 GR)
négatif et/ou en sous-performance de l'Indice CAC 40 GR	0 %
en surperformance de l'Indice CAC 40 GR entre 0 % et + 8 %	10 % - 50 %
en surperformance de l'Indice CAC 40 GR entre + 8 % et + 12 %	50 % - 100 %
en surperformance de l'Indice CAC 40 GR supérieure à + 12 %	100 %

\* Arrondi vers le nombre entier inférieur ; entre les différents paliers, le nombre d'actions acquises est proportionnel de façon linéaire.

Le TSR mesure le rendement de l'action pour l'actionnaire sur une période donnée en prenant en compte l'appréciation du cours de Bourse et les dividendes reçus et réinvestis.

Cette condition liant l'attribution gratuite d'actions à la performance boursière par l'indicateur TSR a été ajoutée en 2015 et modifiée en 2016 avec le concept de performance relative à l'indice CAC 40, sur recommandations du Comité des Rémunérations. En effet, le Conseil a jugé pertinent d'ajouter ces paramètres successifs, reflétant la performance du cours de Bourse et du dividende sur quatre ans, par rapport à l'indice boursier de référence, permettant d'assurer une cohérence à long terme entre l'intérêt de l'actionnaire et celui des dirigeants.

#### OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS EXERCÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2016-2017 PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

	DATE DU PLAN	NOMBRE D'OPTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE <sup>(1)</sup>	PRIX D'EXERCICE <sup>(1)</sup>
<b>Michel Landel</b> Directeur Général	11/01/2010	100 000	39,88

(1) Nombre d'options et prix d'exercice ajustés suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

269

#### TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL AU COURS DE L'EXERCICE

MICHEL LANDEL DIRECTEUR GÉNÉRAL (en euros)	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016
Rémunérations dues (brutes et avant impôts)	2 025 434	1 755 324
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	3 258 860	2 313 300
<b>TOTAL</b>	<b>5 284 294</b>	<b>4 068 624</b>

#### SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DU DIRECTEUR GÉNÉRAL AU 31 AOÛT 2017

	CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉ RELATIVE À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
<b>Michel Landel</b> <b>Directeur Général</b>								
Date de début de mandat : 01/09/2005		X *	X		X			X
Mandat à durée indéterminée								

\* Contrat de travail résilié depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016.



### 6.3.3 Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants

À l'exception de la Présidente du Conseil d'Administration et du Directeur Général, les membres du Conseil d'Administration de Sodexo sont des mandataires sociaux non dirigeants.

#### 6.3.3.1 Tableau sur les jetons de présence versés aux mandataires sociaux non-dirigeants

Le montant global annuel des jetons de présence alloué aux administrateurs de Sodexo a été fixé à 735 000 euros par l'Assemblée Générale Mixte du 24 janvier 2017. Le montant total des jetons de présence effectivement versé à l'ensemble des administrateurs (mandataires sociaux dirigeants et non dirigeants) au titre de l'exercice 2016-2017 s'est élevé à 732 750 euros (contre 617 500 euros en 2015-2016).

Les montants des jetons de présence ont été calculés et versés aux administrateurs de Sodexo conformément au Règlement Intérieur du Conseil d'Administration et selon les critères suivants arrêtés au titre de l'exercice 2016-2017 :

- **14 500** euros pour chaque administrateur au titre de sa part fixe ;
- **3 500** euros par présence effective aux séances du Conseil d'Administration ;
- **3 500** euros pour les membres de chaque comité au titre de leur part fixe ;
- **2 400** euros par présence effective aux séances des comités ;
- **1 250** euros d'indemnité forfaitaire de déplacement par Conseil d'Administration, pour les administrateurs venant des États-Unis ;
- **20 000** euros pour chaque Président de Comité (Audit, Rémunérations et Nominations) en sus de leur rémunération de membre de Comité.

Les montants des jetons de présence versés aux mandataires sociaux non-dirigeants en fonction au cours de l'exercice 2016-2017, au titre des exercices 2016-2017 et 2015-2016 ont été les suivants :

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	EXERCICE 2016-2017 (en euros)	EXERCICE 2015-2016 (en euros)
Sophie Bellon <sup>(1)</sup>	N/A	35 000
Emmanuel Babeau	80 400	15 500
Robert Baconnier	84 400	79 500
Patricia Bellinger	91 950	95 000
Astrid Bellon	35 500	31 000
Bernard Bellon <sup>(2)</sup>	39 000	36 000
François-Xavier Bellon	54 500	34 000
Nathalie Bellon-Szabo	52 100	45 000
Philippe Besson <sup>(3)</sup>	56 900	47 000
Françoise Brougher	75 050	45 000
Soumitra Dutta	63 250	46 000
Paul Jeanbart <sup>(4)</sup>	18 400	43 000
Cathy Martin	39 300	31 000
Cécile Tandeau de Marsac <sup>(5)</sup>	42 000	N/A

(1) Jetons de présence versés par Sodexo au titre de son mandat d'administrateur jusqu'à sa nomination en tant que Présidente du Conseil d'Administration.

(2) Total incluant 2 000 € de jetons de présence versés par Bellon SA en 2016-2017 et 2015-2016 au titre de son mandat de membre du Conseil de Surveillance de Bellon SA.

(3) Les jetons de présence, dus à Philippe Besson au titre de son mandat d'administrateur représentant les salariés, ont été versés, pour 23 600 euros à Philippe Besson et pour 33 300 euros à son organisation syndicale.

(4) Jusqu'à la fin de son mandat le 24 janvier 2017.

(5) Mme Tandeau de Marsac a été nommée le 24 janvier 2017.

### 6.3.3.2 Tableau sur les rémunérations versées aux mandataires sociaux non-dirigeants par Bellon SA et par Sodexo

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions, ou attribution gratuite d'actions Sodexo, n'a été consentie en faveur des mandataires sociaux non-dirigeants. Ils ne bénéficient pas non plus de régime complémentaire de retraite, ni d'indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de fonction.

	EXERCICE 2016-2017 (en euros)			EXERCICE 2015-2016 (en euros)		
	RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE		AVANTAGES EN NATURE	RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE		AVANTAGES EN NATURE
	FIXE	VARIABLE <sup>(1)</sup>		FIXE	VARIABLE <sup>(1)</sup>	
Astrid Bellon <sup>(2)</sup>	206 667	-	-	160 000	-	-
François-Xavier Bellon <sup>(3)</sup>	275 667	-	-	187 000	-	-
Sophie Bellon jusqu'au 26/01/2016 <sup>(4)</sup>	-	-	-	209 455	39 079	845
Nathalie Bellon-Szabo <sup>(5)</sup>	459 490	-	3 583	428 595	4 884	3 456

(1) La rémunération variable dépend d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

(2) Rémunération versée au titre de son mandat de Membre du Directoire de Bellon SA.

(3) Rémunération versée au titre de son mandat de Président du Directoire de Bellon SA.

(4) Rémunération versée jusqu'au 26/01/2016 au titre de son mandat de Présidente du Directoire de Bellon SA (104 165 euros pour 2015-2016), et 144 369 euros au titre de ses fonctions de conseil spécial groupe, recherche, développement et innovation. Sophie Bellon bénéficie d'une voiture de fonction (avantage en nature).

(5) Rémunération versée au titre de son mandat de membre du Directoire de Bellon SA (263 333 euros pour 2016-2017) et au titre de ses fonctions de Directrice Générale de Sodexo Sports et Loisirs France et Directrice des Opérations Sports et Loisirs au niveau mondial, Services sur Site (196 157 euros pour 2016-2017). Nathalie Bellon-Szabo bénéficie d'une voiture de fonction (avantage en nature)

### 6.3.4 Politique de rémunération du Comité Exécutif

La rémunération des membres du Comité Exécutif comprend un salaire fixe, une prime variable annuelle, un intéressement à long terme (attributions gratuites d'actions), ainsi qu'une indemnité de déplacement dont le montant varie en fonction des pays visités et de la durée des déplacements.

La politique de rémunération applicable au Comité Exécutif a été revue en 2016 par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations. Ces modifications ont pour objectif :

- d'augmenter la part du long terme dans la rémunération ;
- de revoir les paliers afin de relever le niveau d'exigence pour atteindre la rémunération variable annuelle maximale ;
- d'étendre la période de la condition de performance du plan d'actions de performance à quatre ans par rapport à trois années précédemment ;
- d'introduire un indicateur boursier dans la condition de performance du plan d'actions de performance à travers un objectif de TSR (*Total Shareholder Return* <sup>(1)</sup>) qui depuis le plan de 2016, est renforcé en comparant la performance du TSR de Sodexo avec l'indice CAC 40.

Ces recommandations visent également à mieux répondre aux attentes exprimées par les actionnaires.

La rémunération des membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2016-2017 se décrit de la manière suivante :

- **un salaire fixe ;**
- **une rémunération variable annuelle.**

La prime variable annuelle nominale représente, selon les dirigeants, entre 60 et 80 % du salaire fixe. Cette prime peut atteindre jusqu'à :

- 100 % de la valeur nominale, lorsque les objectifs sont atteints,
- 150 % de la valeur nominale, en cas de dépassement des objectifs quantitatifs,
- 200 % de la valeur nominale, en cas d'atteinte de chacun des objectifs ainsi qu'un dépassement d'un seuil encore plus élevé du résultat opérationnel.

Cette prime variable repose à hauteur de :

- 70 % sur des objectifs quantitatifs basés sur les performances financières réalisées par le Groupe au cours de l'exercice écoulé,
- 10 % sur des objectifs de santé et sécurité au travail,
- 20 % sur des objectifs non financiers individuels.

La prime est calculée et payée à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique et après approbation des comptes par le Conseil d'Administration ;

- **un intéressement à long terme**, constitué d'attributions gratuites d'actions soumises pour 40 % de l'attribution à une condition de présence et pour 60 % à des conditions de performance sur une période d'acquisition de quatre ans :
  - l'acquisition des droits pour 30 % des actions attribuées est conditionnée à une progression moyenne du Résultat Opérationnel, avant éléments exceptionnels et hors effets de change, en ligne avec les objectifs externes de Sodexo, de + 8 à + 10 % en moyenne par an sur les quatre exercices,
  - l'acquisition des droits à 30 % restants d'actions de performance est conditionnée par l'atteinte de l'objectif de TSR (*Total Shareholder Return*) par rapport au CAC 40.

1 TSR mesure le rendement de l'action pour l'actionnaire sur une période donnée en prenant en compte l'appréciation du cours de Bourse et le dividende.

À cette rémunération s'ajoutent les avantages en nature (voiture principalement) ainsi que les cotisations de retraite :

- régime à cotisations définies, pour les titulaires d'un contrat de travail avec une société étrangère du Groupe ;
- régime à prestations définies, pour les titulaires d'un contrat de travail français.

Le montant global des rémunérations versées par le Groupe en 2016-2017 aux membres du Comité Exécutif en fonction au 31 août 2017 (y compris le Directeur Général dont les éléments

de rémunération détaillés figurent à la section 6.3.2.2 du présent document), s'élève à 11 151 306 euros.

Ce montant comprend :

- une part fixe de 6 885 669 euros, dont un montant de 80 470 euros au titre des cotisations de retraite susmentionnées ;
- une part variable de 4 265 637 euros (constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice 2015-2016, et de l'indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2016-2017 pour un montant de 107 224 euros).

### 6.3.5 Description du dispositif d'intéressement à long terme

La politique d'intéressement des managers du Groupe Sodexo a pour double objectif :

- de lier les intérêts financiers des managers à ceux des actionnaires ;
- d'attirer et de retenir les entrepreneurs dont le Groupe a besoin pour se développer et conforter sa position de leader.

#### Options d'achat d'actions

**Jusqu'à l'exercice 2011-2012**, cette politique s'est concrétisée par l'attribution, à périodes régulières, d'options d'achat d'actions conformément aux résolutions adoptées en Assemblée Générale. Les plans d'options répondaient aux règles suivantes :

- les options ont été généralement attribuées aux mêmes périodes calendaires et leur prix d'exercice ne comportait aucune décote ;
- la durée de vie des options attribuées est de six à sept ans ;
- l'acquisition des droits à options est subordonnée à des conditions de présence au sein du Groupe Sodexo, ainsi que, pour les plans postérieurs à 2007, à une progression annuelle moyenne du résultat net part du Groupe, à taux de change constant, d'au moins 6 % sur trois années. Cette condition de performance ne s'imposait cependant qu'à une certaine portion de l'attribution par bénéficiaire comme décrit dans les tableaux ci-après (variant de 0 à 50 % en fonction des managers concernés, sauf pour le Directeur Général dont l'attribution est intégralement soumise à condition de

performance), le restant des droits s'acquérant par tranches égales sur une période de quatre ans.

Le nombre d'options d'achat d'actions non encore levées au 31 août 2017, émises dans le cadre des différents plans toujours en vigueur attribués par la Société aux managers du Groupe, était de 529 443 options (soit environ 0,35 % du capital à cette date) pour un montant global de 26 725 279 euros. Toutes ces options sont exerçables au 31 août 2017 et donnent droit à une action Sodexo.

#### Attributions gratuites d'actions

**Depuis 2013**, l'intéressement à long terme se concrétise exclusivement par l'attribution gratuite d'actions.

Les plans d'attribution gratuite d'actions mis en œuvre au sein du Groupe répondent aux règles suivantes :

- les attributions gratuites d'actions ont lieu, chaque année, à la même période calendaire ;
- **une condition de présence continue** pour chacun des bénéficiaires ;
- **des conditions de performance :**
  - pour 100 % des actions attribuées au Directeur Général, tel que décrit ci-dessus,
  - pour 60 % des actions attribuées pour les membres du Comité Exécutif (hors Directeur Général), tel que décrit ci-dessus (pour l'attribution d'avril 2017),
  - pour les autres bénéficiaires, selon les tranches décrites ci-dessous (pour l'attribution d'avril 2017) :

NOMBRE D' ACTIONS ATTRIBUÉES PAR BÉNÉFICIAIRE	% D' ACTIONS SOUMISES À LA CONDITION DE PERFORMANCE
Jusqu'à 250 actions	100 % de ces actions sont soumises à la seule condition de présence
Entre 251 et 1 000 actions	70 % du nombre total d'actions sont soumises à la seule condition de présence et 30 % du nombre total d'actions sont soumises à la condition de présence et à la condition de performance
Au-dessus de 1 001 actions	50 % du nombre total d'actions sont soumises à la seule condition de présence et 50 % du nombre total d'actions sont soumises à la condition de présence et à la condition de performance

Les conditions de performance ont évolué progressivement depuis 2013 : introduction du TSR en 2015 et TSR relatif en 2016. Par ailleurs depuis 2016 une condition de progression du résultat opérationnel a remplacé l'objectif de résultat net afin de s'aligner sur les objectifs à moyen terme communiqués en externe.

Depuis 2016, la période d'acquisition définitive des actions a été prolongée à 4 ans, en ligne avec la condition de performance désormais sur 4 ans. La période d'acquisition est de 4 ans pour tous les bénéficiaires, qu'elles soient soumises ou non à des conditions de performance.

La condition de performance du plan 2017 est basée sur une progression moyenne du résultat opérationnel, avant éléments exceptionnels et hors effets de change, en ligne avec les objectifs externes de Sodexo, de + 8 à + 10 % par an sur les quatre exercices jusqu'à 2019-2020. Le détail du plan se trouve à la section 6.3.2.2.

Pour le Directeur Général, les membres du Comité Exécutif et les bénéficiaires recevant plus de 1 000 actions en 2017, un deuxième objectif de TSR relatif au CAC 40 s'applique également,

tel qu'expliqué ci-dessus dans les sections des rémunérations du Directeur Général et du Comité Exécutif.

Ainsi, concernant l'attribution consentie par le Conseil d'Administration du 20 avril 2017, les actions seront livrées le 20 avril 2021 sous réserve de présence continue et, le cas échéant, de la réalisation de la condition de performance.

L'harmonisation de la période d'acquisition à 4 ans pour tous les plans à partir de 2016 et la suppression de la période de conservation pour les plans français a permis de simplifier et d'aligner les termes des différents plans. Les plans français précédents avaient une période d'acquisition variant de 2 à 3 ans assortie d'une période de conservation de 2 ans.

Il convient de souligner que la condition de performance incluse dans les règlements du plan d'actions de performance du 11 mars 2014 a été satisfaite (croissance annuelle moyenne d'au moins 15 % du résultat net part du Groupe de l'exercice 2015-2016, comparé au résultat net part du Groupe de l'exercice 2012-2013, hors coûts exceptionnels et à taux de change constant), ainsi les actions ont été livrées pour les plans français le 11 mars 2017.

**6.3.5.1 Options d'achat d'actions consenties aux managers du Groupe**

DATE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ATTRIBUANT LE PLAN D'OPTIONS D'ACHAT <sup>(1)</sup>	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS D'ACHAT ATTRIBUÉES <sup>(2)</sup>	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX (MICHEL LANDEL)	POINT DE DÉPART D'EXERCICE DES OPTIONS
19/01/2009	11/01/2010 (A1)	553 450		50 % des options : 11/01/2011 50 % des options : 11/01/2013 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	11/01/2010 (A3)	100 000	100 000 *	100 % des options : 11/01/2013 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2010 (A1a)	63 650		13/12/2011
19/01/2009	13/12/2010 (A1b)	282 650		70 % des options : 13/12/2011 30 % des options : 13/12/2013 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2010 (A1c)	219 000		50 % des options : 13/12/2011 50 % des options : 13/12/2013 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2010 (A2a)	50 850		13/12/2011
19/01/2009	13/12/2010 (A2b)	388 850		70 % des options : 13/12/2011 30 % des options : 13/12/2013 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2010 (A3)	120 000	120 000 *	100 % des options : 13/12/2013 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2010 (Bb)	453 700		70 % des options : 13/12/2011 30 % des options : 13/12/2013 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2011 (A1a)	57 150		13/12/2012

(1) Bénéficiaires des plans :

- (A) plan réservé aux salariés non américains ;  
 (A1) plan réservé aux salariés résidant en France ;  
 (A2) plan réservé aux salariés non-résidents en France ;  
 (A3) plan réservé aux mandataires sociaux ;

- (B) plan réservé aux salariés résidant en Amérique du Nord ;  
 (C) plan réservé aux salariés américains ne résidant pas aux États-Unis.

(2) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(3) Prix d'exercice ajusté suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

(4) Sous réserve de l'atteinte d'une progression annuelle moyenne du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % sur trois années et à taux de change constants.

(5) Nombre total d'options annulées à la suite de départs de bénéficiaires.

\* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que M. Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'options, devra conserver, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions issues des levées d'options attribuées lors de ces plans équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de levée desdites options.

DATE D'EXPIRATION	PRIX D'ACHAT <sup>(3)</sup> (en euros)	MODALITÉS D'EXERCICE	NOMBRE CUMULÉ D'OPTIONS LEVÉES AU 31/08/2017	NOMBRE CUMULÉ D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS ANNULÉES <sup>(3)</sup>	OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS RESTANTES AU 31/08/2017
10/01/2017	39,88	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	496 790	56 660	0
10/01/2017	39,88	100 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	100 000	0	0
12/12/2017	48,37	25 % à chaque date anniversaire du plan	45 387	11 563	6 700
12/12/2017	48,37	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	219 187	35 113	28 350
12/12/2017	48,37	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	197 000	0	22 000
12/12/2016	48,37	25 % à chaque date anniversaire du plan	42 387	8 463	0
12/12/2016	48,37	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	326 119	62 731	0
12/12/2017	48,37	100 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	0	0	120 000
12/12/2016	48,37	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	430 542	23 158	0
12/12/2018	51,40	25 % à chaque date anniversaire du plan	39 288	8 747	9 115

275

DATE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ATTRIBUANT LE PLAN D'OPTIONS D'ACHAT <sup>(1)</sup>	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS D'ACHAT ATTRIBUÉES <sup>(2)</sup>	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX (MICHEL LANDEL)	POINT DE DÉPART D'EXERCICE DES OPTIONS
19/01/2009	13/12/2011 (A1b)	358 500		70 % des options : 13/12/2012 30 % des options : 13/12/2014 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2011 (A1c)	330 000		50 % des options : 13/12/2012 50 % des options : 13/12/2014 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2011 (A2a)	74 500		13/12/2012
19/01/2009	13/12/2011 (A2b)	430 300		70 % des options : 13/12/2012 30 % des options : 13/12/2014 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2011 (A3)	135 000	135 000 *	100 % des options : 13/12/2014 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2011 (Bb)	483 500		70 % des options : 13/12/2012 30 % des options : 13/12/2014 <sup>(4)</sup>

(1) Bénéficiaires des plans :

- (A) plan réservé aux salariés non américains ;
  - (A1) plan réservé aux salariés résidant en France ;
  - (A2) plan réservé aux salariés non-résidents en France ;
  - (A3) plan réservé aux mandataires sociaux ;

- (B) plan réservé aux salariés résidant en Amérique du Nord ;
- (C) plan réservé aux salariés américains ne résidant pas aux États-Unis.

(2) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(3) Prix d'exercice ajusté suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

(4) Sous réserve de l'atteinte d'une progression annuelle moyenne du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % sur trois années et à taux de change constants.

(5) Nombre total d'options annulées à la suite de départs de bénéficiaires.

\* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que M. Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'options, devra conserver, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions issues des levées d'options attribuées lors de ces plans équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de levée desdites options.



DATE D'EXPIRATION	PRIX D'ACHAT <sup>(3)</sup> (en euros)	MODALITÉS D'EXERCICE	NOMBRE CUMULÉ D'OPTIONS LEVÉES AU 31/08/2017	NOMBRE CUMULÉ D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS ANNULÉES <sup>(3)</sup>	OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS RESTANTES AU 31/08/2017
12/12/2018	51,40	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	216 780	48 470	93 250
12/12/2018	51,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	225 000	50 000	55 000
12/12/2017	51,40	25 % à chaque date anniversaire du plan	57 987	11 713	4 800
12/12/2017	51,40	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	372 186	39 201	18 913
12/12/2018	51,40	100 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	0	0	135 000
12/12/2017	51,40	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	420 467	26 718	36 315

### Attributions et levées d'options d'achat d'actions concernant les membres du Comité Exécutif Groupe au 31 août 2017

Les options attribuées ou levées par des membres du Comité Exécutif dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions attribués par Sodexo, encore en vigueur au cours de l'exercice 2016-2017, sont mentionnées ci-dessous :

NOM	DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ATTRIBUANT LES OPTIONS	NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES <sup>(1)</sup>	PRIX D'EXERCICE (en euros)	DATE EXPIRATION	OPTIONS EXERCÉES AU 31/08/2017	OPTIONS EXERCÉES AU COURS DE L'EXERCICE	OPTIONS NON ENCORE LEVÉES AU 31/08/2017
	11/01/2010 (A3) *	100 000	39,88	10/01/2017	100 000	100 000	0
Michel Landel	13/12/2010 (A3) *	120 000	48,37	12/12/2017	0	0	120 000
	13/12/2011 (A3) *	135 000	51,40	12/12/2018	0	0	135 000
Denis Machuel	13/12/2011 (A1b)	20 000	51,40	12/12/2018	20 000	5 000	0
Sylvia Métayer	13/12/2010 (A1b)	17 000	48,37	12/12/2017	0	0	17 000
	13/12/2011 (A2b)	20 000	51,40	12/12/2018	11 500	11 500	8 500

(1) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

\* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que M. Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'options, devra conserver, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions issues des levées d'options attribuées lors de ces plans équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de levée desdites options.

### Attributions et levées d'options d'achat d'actions intervenues au cours de l'exercice 2016-2017, concernant les dix salariés du Groupe non-mandataires sociaux dont le nombre d'options d'achat attribuées ou levées est le plus élevé

	NOMBRE TOTAL	PRIX MOYEN PONDÉRÉ (en euros)
Options consenties, durant l'exercice, aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	N/A	N/A
Options levées, durant l'exercice, par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé <sup>(1)</sup>	287 513	46,22

(1) Dont 168 000 options attribuées le 11/01/2010 ; 47 000 options attribuées le 13/12/2010 ; 72 513 options attribuées le 13/12/2011.

### 6.3.5.2 Attributions gratuites d'actions consenties aux managers du Groupe

Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux managers du Groupe depuis 2013 s'élevait à 4 317 650 au 31 août 2017 (soit environ 2,86 % du capital en cumulé depuis l'adoption de la résolution de l'Assemblée Générale de janvier 2013) pour un montant global de 321 241 700 euros (sur la base de la juste valeur à la date d'attribution estimée en prenant en compte les termes et conditions auxquels les actions ont été attribuées).

À partir de 2016, les plans français et internationaux ont été harmonisés.

Ces attributions ont concerné 1 123 bénéficiaires en 2013, 1 200 en 2014, 1 307 en 2015, 1 282 en 2016 et 1 357 en 2017.

	ATTRIBUTION 2013	ATTRIBUTION 2014	ATTRIBUTION 2015	ATTRIBUTION 2015-2	ATTRIBUTION 2016	ATTRIBUTION 2016-2	ATTRIBUTION 2016-3	ATTRIBUTION 2017
Date de l'Assemblée Générale	21/01/2013	21/01/2013	21/01/2013	21/01/2013	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	25/04/2013	11/03/2014	27/04/2015	01/12/2015	27/04/2016	30/09/2016	30/11/2016	20/04/2017
Nombre total d'actions attribuées	840 755	840 000	848 875	15 100	866 075	11 950	10 000	884 895
Nombre total de bénéficiaires	1 123	1 200	1 299	8	1 264	16	2	1 357
% du capital social représenté	0,54 %	0,53 %	0,54 %	0,01 %	0,56 %	0,01 %	0,01 %	0,58 %

#### Condition de Performance

pour les attributions au-delà de 250 actions

Progression du résultat net	X	X	X	X				
Progression du résultat opérationnel					X	X	X	X
TSR			X	X	X	X	X	X

#### PLAN FRANCE

Date d'attribution définitive – Cond. de Présence	25/04/2015	11/03/2016	27/04/2017	01/12/2017				
Date d'attribution définitive – Cond. de Performance	24/04/2016	11/03/2017	27/04/2018	01/12/2018				
Fin de la période de conservation	24/04/2018	11/03/2019	27/04/2020	01/12/2020				
Nombre total d'actions attribuées	288 975	280 825	276 140	6 750				
dont mandataire Social	37 000	40 000	40 000					
% du capital social représenté	0,02 %	0,03 %	0,03 %					
Nombre cumulé d'actions annulées	(19 775)	(10 313)	(21 603)					
Actions transférées pour mobilité internationale	(31 700)	(21 555)	0					
<b>Actions acquises</b>	<b>237 500</b>	<b>248 957</b>	<b>144 167</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SITUATION PLAN FRANCE AU 31/08/2017</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>110 370</b>	<b>6 750</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### PLANS INTERNATIONAUX

Date d'attribution définitive	24/04/2017	11/03/2018	27/04/2019	01/12/2019	27/04/2020	30/09/2020	30/11/2020	20/04/2021
Date de disponibilité	24/04/2017	11/03/2018	27/04/2019	01/12/2019	27/04/2020	30/09/2020	30/11/2020	20/04/2021
Nombre total d'actions attribuées	551 780	559 175	572 735	8 350	866 075	11 950	10 000	884 895
dont mandataire Social					44 000			44 000
% du capital social représenté					0,03 %			0,03 %
Nombre cumulé d'actions annulées	(102 390)	(105 695)	(73 655)	(5 000)	(62 710)			(5 000)
Actions transférées pour mobilité internationale	31 700	21 555	0		0	0	0	0
Actions acquises	476 690	1 000	1 000		1 000			
<b>SITUATION PLAN INTERNATIONAL AU 31/08/2017</b>	<b>4 400</b>	<b>474 035</b>	<b>498 080</b>	<b>3 350</b>	<b>802 365</b>	<b>11 950</b>	<b>10 000</b>	<b>879 895</b>
<b>TOTAL DES PLANS AU 31/08/2017</b>	<b>4 400</b>	<b>474 035</b>	<b>608 450</b>	<b>10 100</b>	<b>802 365</b>	<b>11 950</b>	<b>10 000</b>	<b>879 895</b>

**Attributions gratuites d'actions concernant les membres du Comité Exécutif Groupe au 31 août 2017**

Les actions attribuées gratuitement aux membres du Comité Exécutif dans le cadre des plans décidé par le Conseil d'Administration depuis l'exercice 2014-2015, sont mentionnées ci-dessous :

NOMS	DATE D'ATTRIBUTION	NOMBRE D'ACTIONS ATTRIBUÉES	DATE D'ACQUISITION (2)	DATE DE DISPONIBILITÉ (3)	ACTIONS LIVRÉES AU 31/08/2017	LIVRAISONS SUR EXERCICE	RESTE À LIVRER
<b>Pierre Henry</b>	25/04/2013	17 000	25/04/2017	25/04/2017	17 000	17 000	-
	11/03/2014	16 800	11/03/2018	11/03/2018			16 800
	27/04/2015	17 000	27/04/2019	27/04/2019			17 000
	27/04/2016	19 500	27/04/2020	27/04/2020			19 500
	20/04/2017	12 000	20/04/2021	20/04/2021			12 000
<b>Nicolas Japy</b>	25/04/2013	13 000	25/04/2017	25/04/2017	13 000	13 000	-
	11/03/2014	12 800	11/03/2018	11/03/2018			12 800
	27/07/2015	13 000	27/04/2019	27/04/2019			13 000
	27/04/2016	13 000	27/04/2020	27/04/2020			13 000
	20/04/2017	13 000	20/04/2021	20/04/2021			13 000
<b>Michel Landel</b> (1)	11/03/2014	40 000	11/03/2017	11/03/2019	40 000	40 000	-
	27/04/2015	40 000	27/04/2018	27/04/2020			40 000
	27/04/2016	44 000	27/04/2020	27/04/2020			44 000
	20/04/2017	44 000	20/04/2021	20/04/2021			44 000
<b>Damien Verdier</b>	11/03/2014	12 800	11/03/2016 ou 11/03/2017	11/03/2018 ou 11/03/2019	12 800	6 400	-
	27/04/2015	13 000	27/04/2017 ou 27/04/2018	27/04/2019 ou 27/04/2020	6 500	6 500	6 500
	27/04/2016	15 000	27/04/2020	27/04/2020			15 000
	20/04/2017	15 000	20/04/2021	20/04/2021			15 000
<b>Dianne Salt</b>	20/04/2017	6 000	20/04/2021	20/04/2021			6 000
<b>Denis Machuel</b>	11/03/2014	9 000	11/03/2016 ou 11/03/2017	11/03/2018 ou 11/03/2019	9 000	4 500	-
	27/04/2015	12 000	27/04/2017 ou 27/04/2018	27/04/2019 ou 27/04/2020	6 000	6 000	6 000
	27/04/2016	13 500	27/04/2020	27/04/2020			13 500
	20/04/2017	14 000	20/04/2021	20/04/2021			14 000
<b>Satya Menard</b>	25/04/2013	10 000	25/04/2017	25/04/2017	10 000	10 000	-
	11/03/2014	9 000	11/03/2018	11/03/2018			9 000
	27/04/2015	10 000	27/04/2019	27/04/2019			10 000
	27/04/2016	11 500	27/04/2020	27/04/2020			11 500
	20/04/2017	12 000	20/04/2021	20/04/2021			12 000
<b>Sylvia Metayer</b>	11/03/2014	9 000	11/03/2016 ou 11/03/2017	11/03/2018 ou 11/03/2019	9 000	4 500	-
	27/04/2015	10 000	27/04/2017 ou 27/04/2018	27/04/2019 ou 27/04/2020			10 000
	27/04/2016	13 500	27/04/2020	27/04/2020			13 500
	20/04/2017	14 500	20/04/2021	20/04/2021			14 500

NOMS	DATE D'ATTRIBUTION	NOMBRE D'ACTIONS ATTRIBUÉES	DATE D'ACQUISITION (2)	DATE DE DISPONIBILITÉ (3)	ACTIONS LIVRÉES AU 31/08/2017	LIVRAISONS SUR EXERCICE	RESTE À LIVRER
<b>Lorna Donatone</b>	25/04/2013	5 150	25/04/2017	25/04/2017	5 150	5 150	-
	11/03/2014	9 000	11/03/2018	11/03/2018			9 000
	27/04/2015	10 000	27/04/2019	27/04/2019			10 000
	27/04/2016	12 000	27/04/2020	27/04/2020			12 000
	20/04/2017	12 500	20/04/2021	20/04/2021			12 500
<b>Patrick Connolly</b>	25/04/2013	5 150	25/04/2017	25/04/2017	5 150	5 150	-
	11/03/2014	9 000	11/03/2018	11/03/2018			9 000
	27/04/2015	6 000	27/04/2019	27/04/2019			6 000
	27/04/2016	11 500	27/04/2020	27/04/2020			11 500
	20/04/2017	12 000	20/04/2021	20/04/2021			12 000
<b>Marc Plumart</b>	25/04/2013	7 200	25/04/2017	25/04/2017	7 200	7 200	-
	11/03/2014	7 255	11/03/2018	11/03/2018			7 255
	27/04/2015	7 500	27/04/2019	27/04/2019			7 500
	27/04/2016	4 000	27/04/2020	27/04/2020			4 000
	20/04/2017	9 000	20/04/2021	20/04/2021			9 000
<b>Marc Rolland</b>	25/04/2013	2 300	25/04/2017	25/04/2017	2 300	2 300	-
	11/03/2014	2 350	11/03/2018	11/03/2018			2 350
	27/04/2015	2 350	27/04/2019	27/04/2019			2 350
	01/12/2015	5 000	01/12/2017 ou 01/12/2018	01/12/2019 ou 01/12/2020			5 000
	27/04/2016	12 000	27/04/2020	27/04/2020			12 000
	20/04/2020	13 000	20/04/2021	20/04/2021			13 000
<b>Juan Pablo Urruticoechea</b>	25/04/2013	2 700	25/04/2017	25/04/2017	2 700	2 700	-
	11/03/2014	3 200	11/03/2018	11/03/2018			3 200
	27/04/2015	3 200	27/04/2019	27/04/2019			3 200
	27/04/2016	3 500	27/04/2020	27/04/2020			3 500
	30/09/2016	4 000	30/09/2020	30/09/2020			4 000
	20/04/2017	11 000	20/04/2021	20/04/2021			11 000

281

(1) 100 % des actions attribuées à M. Michel Landel, Directeur Général, et 50 % des actions attribuées aux autres bénéficiaires sont des actions de performance. Se reporter à la section 6.3.5 pour plus d'informations sur les conditions de présence et de performance, les dates d'acquisition et de disponibilité aux termes des plans France et International.

(2) La date d'acquisition des actions varie, pour les bénéficiaires du plan France, selon qu'elles sont ou non soumises à condition de performance.

(3) Les actions sont soumises, pour les bénéficiaires du plan France, à une période de conservation de 2 ans à compter de leur date d'acquisition.

\* En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que M. Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'actions de performance, devra conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions attribuées dont le montant est équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de livraison des dites actions.

### Attributions gratuites d'actions intervenues au cours de l'exercice 2016-2017, concernant les dix salariés du Groupe non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé

	NOMBRE TOTAL	VALORISATION DES ACTIONS (en euros) *
Actions attribuées, durant l'exercice, aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	129 000	10 957 647

\* Sur la base de la juste valeur à la date d'attribution estimée en prenant en compte les termes et conditions auxquels les actions ont été attribuées (cf. note 4.22 de l'annexe aux comptes consolidés).



# ACTIONNAIRES ET CAPITAL

Calendrier	284		
Contacts	284		
<b>7.1 Performance de l'action Sodexo</b>	<b>285</b>	<b>7.4 Informations complémentaires concernant le capital</b>	<b>295</b>
7.1.1 Performance boursière	285	7.4.1 Évolution du capital social au cours des cinq dernières années	295
7.1.2 Performance de l'action et dividende	287	7.4.2 Capital potentiel	295
7.1.3 Les avantages de l'inscription au nominatif	288	7.4.3 Capital autorisé mais non émis	295
7.1.4 Programme ADR	289	<b>7.5 Informations générales concernant Sodexo</b>	<b>296</b>
<b>7.2 Actionnariat</b>	<b>290</b>	7.5.1 Dénomination, siège social	296
7.2.1 Actionnariat au 31 août 2017	290	7.5.2 Forme juridique	296
7.2.2 Évolution de l'actionnariat au cours des trois derniers exercices	291	7.5.3 Nationalité	296
7.2.3 Actionnariat salarié	292	7.5.4 Date de constitution et d'expiration	296
<b>7.3 La politique de communication financière</b>	<b>293</b>	7.5.5 Objet social	296
7.3.1 À l'écoute de nos actionnaires et de la communauté financière	293	7.5.6 Immatriculation de la Société	297
7.3.2 Le Document de référence	294	7.5.7 Code APE	297
7.3.3 L'Assemblée Générale	294	7.5.8 Consultation des documents juridiques relatifs à la Société	297
7.3.4 Des rencontres périodiques et des contacts permanents	294	7.5.9 Contrats importants	297
		7.5.10 Exercice social	297
		7.5.11 Répartition statutaire des bénéfices avec dividende majoré	297
		7.5.12 Assemblées Générales	298
		7.5.13 Droit de vote double	298
		7.5.14 Franchissement de seuils de participation	298
		7.5.15 Connaissance de l'actionnariat	298
		7.5.16 Modification des droits des actionnaires	298



## Calendrier

<b>Chiffre d'affaires du premier trimestre 2017-2018</b>	<b>11 janvier 2018</b>
<b>Assemblée Générale 2018</b>	<b>23 janvier 2018</b>
<b>Date de détachement du dividende (<i>ex-date</i>)</b>	<b>1<sup>er</sup> février 2018</b>
<b>Date d'arrêt des positions après dénouement (<i>record date</i>)</b>	<b>2 février 2018</b>
<b>Paiement du dividende</b>	<b>5 février 2018</b>
<b>Résultats semestriels 2017-2018</b>	<b>12 avril 2018</b>
<b>Chiffre d'affaires à neuf mois 2017-2018</b>	<b>5 juillet 2018</b>
<b>Résultats annuels 2017-2018</b>	<b>8 novembre 2018</b>
<b>Assemblée Générale 2019</b>	<b>22 janvier 2019</b>

Ces dates sont données à titre purement indicatif et sont susceptibles de modification sans notification d'aucune sorte. Le calendrier est régulièrement actualisé sur le site internet [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

## Contacts

### Par téléphone

Communication Financière/Relations Investisseurs - Tél. : +33 (0) 1 57 75 80 54

### Par e-mail

[communication.financiere@sodexo.com](mailto:communication.financiere@sodexo.com)

### Par écrit

Sodexo, Communication Financière - 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad - 92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

### Informations complémentaires disponibles sur le site internet de Sodexo

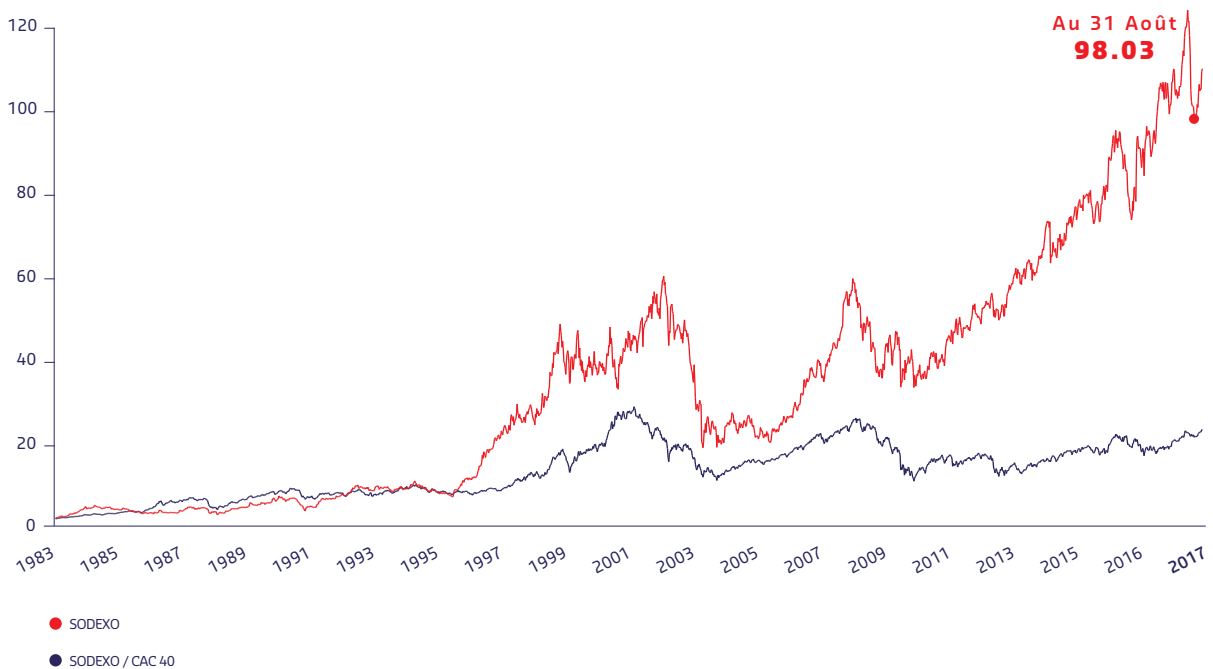
[www.sodexo.com](http://www.sodexo.com), (section « Finance »)

## 7.1 PERFORMANCE DE L'ACTION SODEXO

- L'action Sodexo est cotée sur Euronext Paris (code Euroclear : FR0000121220) et fait partie de l'indice CAC 40 depuis le 21 mars 2016. Par ailleurs, Sodexo offre à ses actionnaires une cotation en dollars US, de gré à gré, en forme d'*American Depositary Receipts* (ADR) sous le ticker SDXAY, avec cinq ADR représentant une action Sodexo.
- Par ailleurs, en ce qui concerne l'endettement du Groupe, au 31 août 2017, le rating attribué à Sodexo par Standard & Poor's était A- à long terme et A-1 à court terme.

### 7.1.1 Performance boursière

#### ■ ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DEPUIS SA COTATION EN BOURSE JUSQU'AU 31 AOÛT 2017 (en euros)



285

La première cotation a eu lieu le 2 mars 1983 au cours ajusté de 1,55 euro. Au 31 août 2017 (dernière séance de l'exercice 2016-2017), l'action cotait 98,03 euros en clôture.

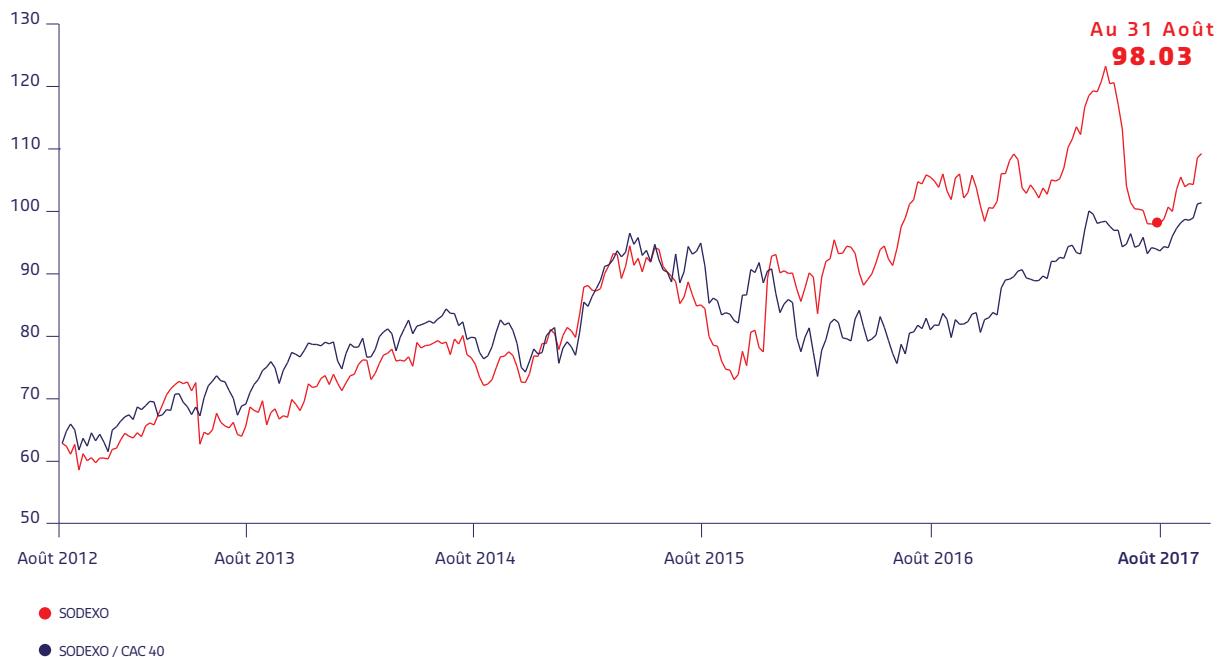
Depuis sa première cotation la valeur de l'action de Sodexo a été multipliée par 63 alors que, sur la même période, le CAC 40 n'a

été multiplié que par 13,7. La progression de Sodexo est donc largement supérieure à celle du CAC 40.

Depuis son introduction en Bourse en 1983, le titre Sodexo a connu une croissance annuelle moyenne, hors dividende, de + 12,8 %.

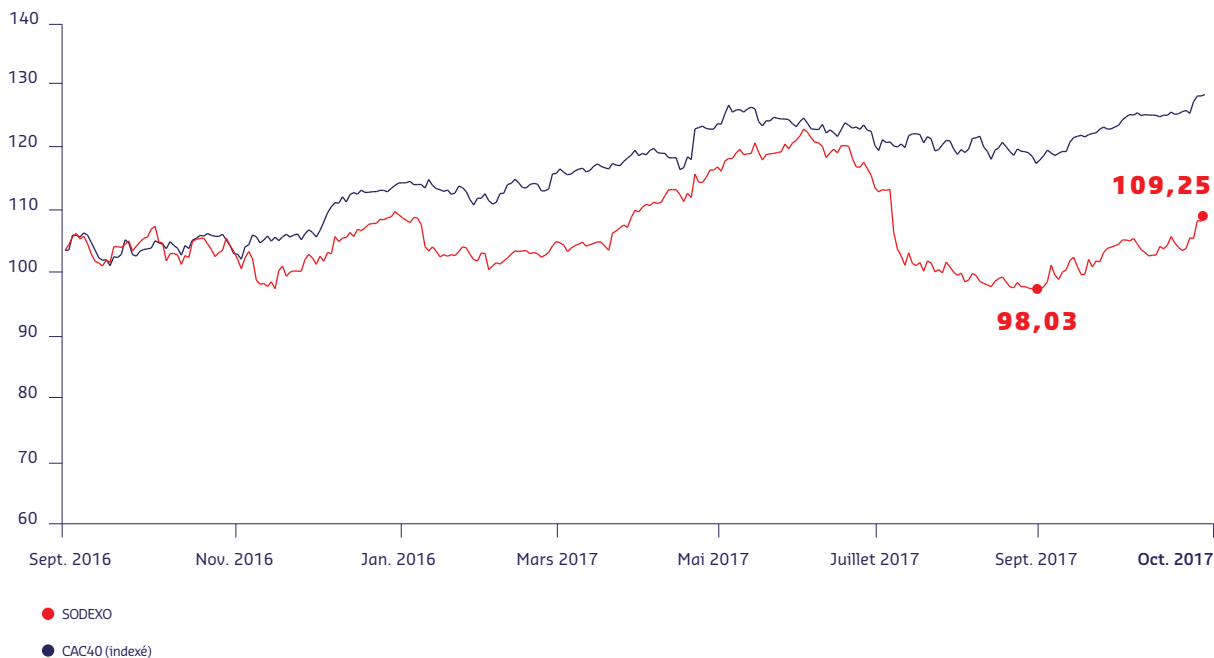
1 Indice du CAC 40 recomposé de 1983 à 1987.

## ■ ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SUR LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (en euros)



Au cours des cinq derniers exercices sociaux, l'action Sodexo a progressé de 55,9 % alors que sur la même période, le CAC 40 enregistrait une hausse de 49,0 %.

286

■ ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DU 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2016 AU 31 AOÛT 2017 (en euros)

Durant l'année fiscale 2016-2017, le cours de l'action a baissé de 5,6 %, alors que l'indice CAC a affiché une hausse de 14,6 %. Cette sous-performance suit une surperformance exceptionnelle de + 37 % par rapport au CAC 40 l'année précédente. Le cours de Bourse s'est bien comporté en début d'année pour atteindre un plus haut de 123,25 euros début juin, et ceci malgré une légère révision à la baisse de la prévision de la croissance du chiffre d'affaires de + 3 % à + 2,5 % en avril. À la seconde révision à la

baisse de la prévision de croissance du chiffre d'affaires à une fourchette entre + 1,5 % et + 2 %, le cours a baissé fortement, même si l'objectif de croissance du résultat opérationnel a été maintenu. Depuis septembre, le cours a commencé à remonter progressivement.

Au 31 août 2017, la capitalisation boursière de Sodexo s'élevait à 14,8 milliards d'euros.

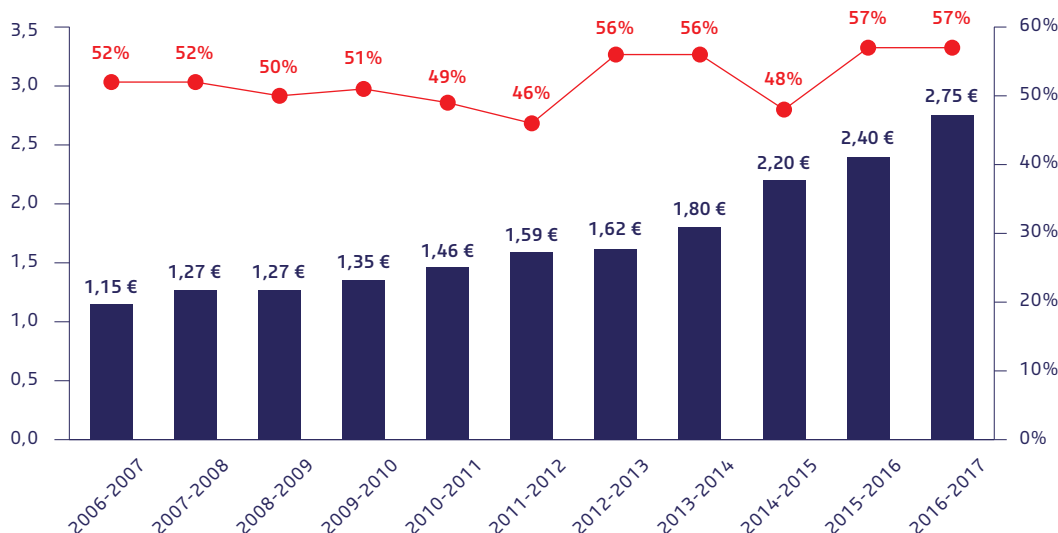
## 7.1.2 Performance de l'action et dividende

### Politique de dividende

Afin de fidéliser ses actionnaires sur le long terme, le Groupe vise un dividende en croissance régulière, un taux de distribution aux alentours de 50 % et un dividende majoré pour les actionnaires qui inscrivent leurs actions sous forme nominative et détiennent leurs actions sous cette forme de façon continue pendant une durée minimale de quatre années.

#### DIVIDENDE (€)

#### TAUX DE DISTRIBUTION (%)



Pour l'exercice 2016-2017, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 2,75 euros par action en progression de 14,6 % par rapport à l'exercice précédent. En complément, les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans (c'est-à-dire depuis au moins le 31 août 2013), et qui seront conservées ainsi jusqu'à la mise en paiement du dividende en février 2018, bénéficieront d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,275 euro supplémentaire par action (dans la limite de 0,5 % du capital par actionnaire).

La distribution du dividende ainsi que la majoration de 10 % du dividende représentent un taux de distribution de 57 %.

Le dividende, ainsi que sa majoration, sera mis en paiement le 5 février 2018, étant précisé que la date de détachement du dividende sur Euronext Paris est le 1<sup>er</sup> février 2018 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement, est le 2 février 2018.

Le délai de prescription des dividendes est de cinq ans à compter de la date de mise en paiement.

	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014	2012-2013
<b>COTATION DE L'ACTION</b> (en euros)					
Cours d'ouverture	104,75	77,71	75,03	67,30	63,12
Cours de clôture au 31 août	98,03	103,85	78,43	74,97	66,77
Capitalisation boursière au 31 août (en milliards d'euros)	14,8	16,0	12,3	11,8	10,5
Cours plus bas	96,02	70,45	69,49	66,69	58,50
Cours plus haut	123,60	106,7	95,76	80,58	74,91
<b>VOLUME MOYEN JOURNALIER DES TRANSACTIONS SUR L'ACTION</b>					
En titres	241 150	275 923	232 550	178 656	233 258
En capitaux (en milliers d'euros)	25 607	24 551	19 800	13 333	15 207
<b>DIVIDENDE ET PERFORMANCE</b>					
Distribution globale <sup>(2)</sup> (en millions d'euros)	417 <sup>(1)</sup>	371	335	276	247
Taux de distribution globale incluant majoration du dividende ( <i>Distribution globale/Résultat net part du Groupe</i> )	57 %	58,2 %	47,9 %	56,3 %	56,5 %
Dividende par action (DPA) (en euros)	2,75 <sup>(1)</sup>	2,40	2,20	1,80	1,62
Majoration de 10 % du dividende (en euros)	0,275 <sup>(1)</sup>	0,24	0,22	0,18	0,16
Bénéfice net par action (BNPA) <sup>(3)</sup> (en euros)	4,85	4,21	4,60	3,23	2,91
Taux de distribution (DPA/BNPA)	57 %	57 %	47,8 %	55,7 %	55,7 %
<b>TSR (TOTAL SHAREHOLDER RETURN) <sup>(4)</sup></b>	<b>- 4,1 %</b>	<b>36,5 %</b>	<b>6,9 %</b>	<b>13,8 %</b>	<b>8,3 %</b>

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018.

(2) Distribution théorique pour l'année en cours et réelle pour les années précédentes incluant majoration du dividende.

(3) Calculé sur un nombre moyen d'actions (moyenne trimestrielle).

(4) Rapport calculant le rendement total de l'actionnaire sur une période donnée et calculé ainsi : (cours de Bourse à la fin de la période - cours de Bourse au début de la période + dividendes versés sur la période hors dividende majoré)/cours de Bourse au début de la période.

288

### 7.1.3 Les avantages de l'inscription au nominatif

L'inscription des titres Sodexo au nominatif permet à ses actionnaires :

- de disposer d'un droit de vote double pour les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans ;
- de bénéficier d'une majoration de 10 % <sup>(1)</sup> du dividende pour les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans (dans la limite de 0,5 % du capital social de Sodexo par actionnaire) ;
- d'être automatiquement conviés aux Assemblées et d'avoir une information personnalisée concernant toutes les

opérations financières (augmentation de capital, émission d'obligations, etc.) ;

- de bénéficier d'une gratuité de frais de gestion (uniquement pour le nominatif pur).

#### Codes valeurs de l'action Sodexo

Le code du titre Sodexo au porteur est FR0000121220.

Pour les actions, en forme nominative, qui bénéficient déjà de la majoration du dividende, le code est le FR0011532431. D'autres codes valeur existent pour les actions, en forme nominative, pour tenir compte des périodes d'acquisition des titres et déterminer, ainsi, les droits à la majoration du dividende.

1 L'exercice social de Sodexo démarre le 1<sup>er</sup> septembre de chaque année. Le paiement de la majoration du dividende se fera le 5 février 2018 sur la base de l'exercice clos au 31 août 2017 pour les actionnaires ayant leurs titres inscrits en continu au nominatif pur ou administré depuis le 31 août 2013 et jusqu'à la mise en paiement du dividende.

L'affectation des actions sur plusieurs codes valeurs n'entraîne aucun changement concernant la négociabilité des titres. En cas de vente d'actions, il est conseillé, pour préserver le privilège du dividende majoré sur les actions conservées, de céder en priorité les actions les plus récemment acquises.

DATE DE RÉFÉRENCE D'INSCRIPTION AU NOMINATIF	DROIT AU DIVIDENDE MAJORÉ POUR L'EXERCICE :	DIVIDENDE MAJORÉ LORS DU PAIEMENT EN * :	CODE VALEURS DES ACTIONS AU NOMINATIF
Avant 31 août 2013	2016-2017	Février 2018	FR0011532431 **
31 août 2014	2017-2018	Février 2019	FR0012033199
31 août 2015	2018-2019	Février 2020	FR0012891414
31 août 2016	2019-2020	Février 2021	FR0013193125
31 août 2017	2020-2021	Février 2022	FR0013270261
31 août 2018	2021-2022	Février 2023	FR0000121220

\* Dates données à titre indicatif et sous réserve d'une décision de distribution de dividende adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires.  
\*\* Le 1<sup>er</sup> septembre 2017, Euroclear a procédé à l'assimilation des actions détenues sous le code SODEXO ACTIONS PRIME DE FIDÉLITÉ 2018 - FR0011532431 vers le code à prime FR0011532431 (qui bénéficiera de la majoration de 10 % lors du paiement de dividende en février 2018).

## Vos contacts pour actions au nominatif

Le service des titres de Sodexo est assuré par la Société Générale qui est, en outre, mandatée par Sodexo pour la gestion des comptes nominatifs purs.

Pour tout renseignement, téléphonez à :

Société Générale Nantes : +33 2 51 85 67 89

Site internet de la Société Générale : [www.sharinbox.societegenerale.com](http://www.sharinbox.societegenerale.com)

289

## 7.1.4 Programme ADR

En parallèle, depuis son retrait volontaire du *New York Stock Exchange* en 2007, Sodexo a maintenu une cotation d'*American Depositary Receipts* (ADR) négociés de gré à gré (OTC - *Over the Counter*) sous le ticker SDXAY, avec cinq ADR représentant une action Sodexo.

Avantages pour les actionnaires américains :

- l'achat, la vente et le règlement des ADR se font de la même manière par les US brokers que pour un titre d'une société américaine ;
- la cotation du cours et le paiement des dividendes sont faits en dollar US ;
- l'ADR donne à l'actionnaire américain un accès simple et efficace à l'investissement dans les sociétés internationales.

### ■ INFORMATIONS CLÉS ADR :

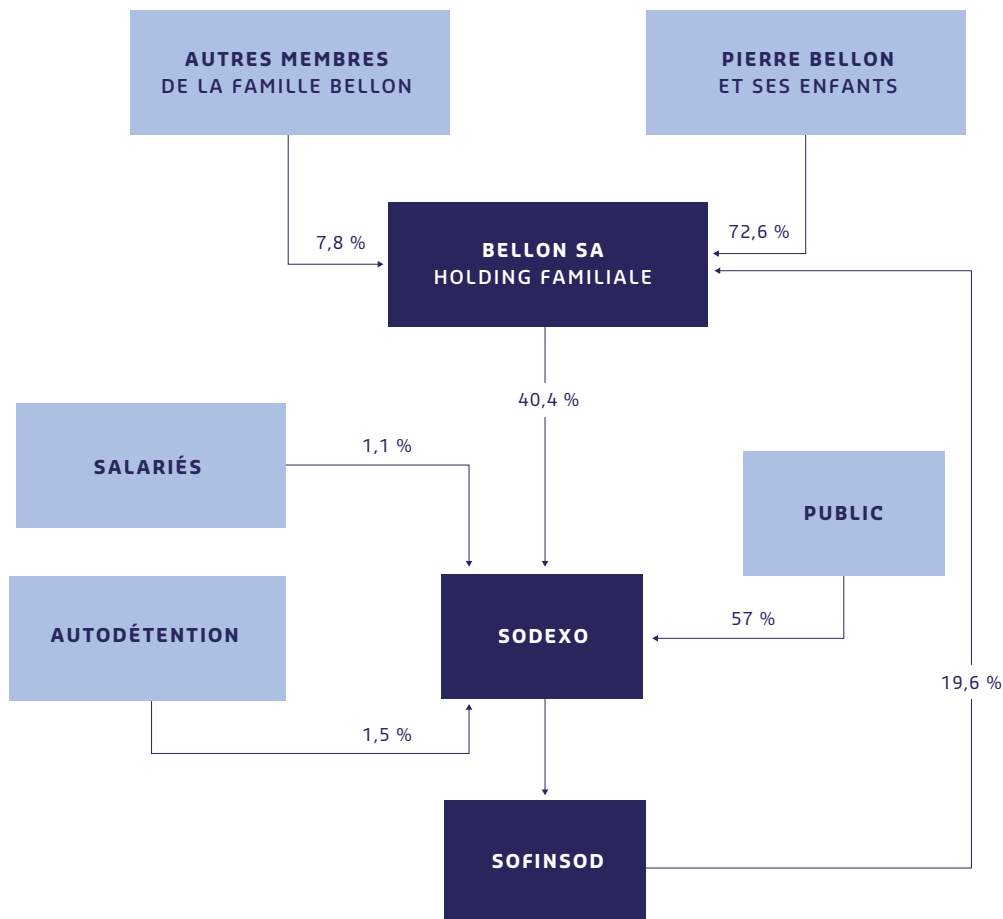
Symbol ADR	SDXAY
Plateforme	OTC
CUSIP	833792104
DR ISIN	US8337921048
Code ISIN	FR0000121220
SEDOL	7062713
Banque dépositaire	Citi
ADR ratio	5 ADR pour 1 action ordinaire

### ■ CONTACTS CITI POUR TOUTE QUESTION CONCERNANT LES ADR :

New York	Londres
Michael O'Leary	Michael Woods
<a href="mailto:michael.oleary@citi.com">michael.oleary@citi.com</a>	<a href="mailto:michael.woods@citi.com">michael.woods@citi.com</a>
Tel : +1 212 723 4483	Tel : +44 20 7500 2030

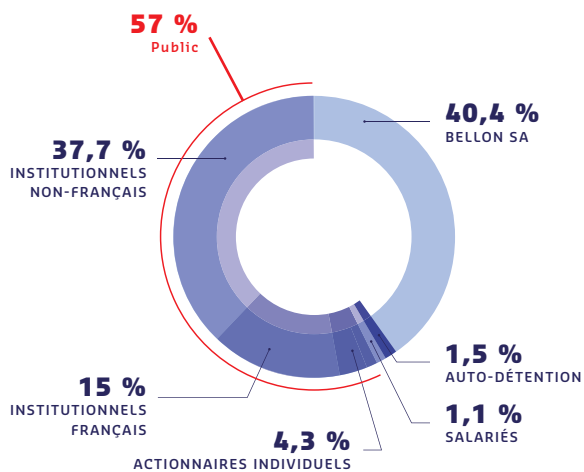
## 7.2 ACTIONNARIAT

### 7.2.1 Actionnariat au 31 août 2017



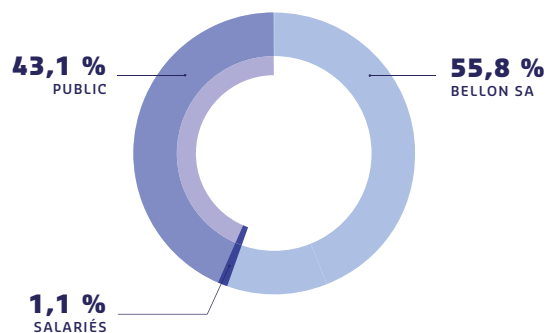
290

#### ■ ACTIONNARIAT AU 31/08/2017 :



Source : Nasdaq.

#### ■ RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES :



Source : Nasdaq.



## 7.2.2 Évolution de l'actionnariat au cours des trois derniers exercices

En application de l'article L. 233-8 II du Code de commerce et de l'article 223-16 du Règlement général de l'AMF, Sodexo transmet à l'AMF et publie (notamment sur son site internet [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)), chaque mois, le nombre total de droits de vote et le nombre d'actions composant le capital social de la Société s'ils ont varié par rapport à ceux publiés antérieurement.

ACTIONNAIRES	31 AOÛT 2017				31 AOÛT 2016				31 AOÛT 2015			
	NOMBRE D' ACTIONS	% CAPITAL	% DROITS DE VOTE THÉORIQUES	% DROITS DE VOTE EXERCÉABLES	NOMBRE D' ACTIONS	% CAPITAL	% DROITS DE VOTE THÉORIQUES	% DROITS DE VOTE EXERCÉABLES	NOMBRE D' ACTIONS	% CAPITAL	% DROITS DE VOTE THÉORIQUES	% DROITS DE VOTE EXERCÉABLES
Bellon SA	60 900 485	40,4	55,2	55,8	60 900 485	39,6	54,0	54,8	59 252 063	37,7	51,8	53,0
First Eagle Investment Management <sup>(1)</sup>	4 218 962	2,8	1,9	1,9	4 143 755	2,7	1,9	1,9	3 874 173	2,5	1,8	1,9
Allianz Global Investors <sup>(1)</sup>	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	4 451 664	2,8	2,1	2,1
Salariés <sup>(2)</sup>	1 599 407	1,1	1,1	1,1	1 383 773	0,9	1,0	1,0	1 174 979	0,7	0,9	0,9
Autodétention	2 205 010	1,5	1,0	0	3 074 444	2,0	1,4	0	4 862 456	3,1	2,3	0
Public	81 906 585	54,2	40,8	41,2	84 238 682	54,8	41,7	42,3	83 516 690	53,2	41,1	42,1
<b>TOTAL</b>	<b>150 830 449</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>153 741 139</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>157 132 025</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion

(2) Ce nombre d'actions inclut également les actions détenues par les collaborateurs auprès du teneur de compte, la Société Générale, issues d'attributions gratuites d'actions, conformément à la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

Les membres du Conseil d'Administration, parmi lesquels figure le Directeur Général, détenaient ensemble et directement, moins de 0,5 % du capital social de la Société.

### Bellon SA

Pendant l'année fiscale 2016-2017, le nombre d'actions détenues par Bellon SA est resté stable. Néanmoins, suite au programme de rachat et annulation de l'année de 2,9 millions de titres soit 1,9 % du capital du Groupe, Bellon SA a vu sa participation reluée dans le Groupe. Ainsi sa participation au 31 août 2017 s'élevait à 40,4 % du capital et 55,8 % des droits de vote exerçables.

De plus, durant l'année fiscale 2015-2016, Bellon SA avait renforcé sa participation dans Sodexo à la fois en achetant 1,6 million d'actions et suite au programme de rachat et annulation de 3,4 millions de titres du Groupe. Compte tenu de sa détention préalable de la majorité des droits de vote de Sodexo, la société Bellon SA, ne pouvant augmenter sa détention en capital de plus de 1 % en 12 mois consécutifs, avait donc sollicité et obtenu le 1<sup>er</sup> mars 2016 une dérogation de l'AMF à l'obligation de déposer un projet d'offre publique.

M. Pierre Bellon et ses quatre enfants contrôlent 72,6 % de la société Bellon SA. Des accords les empêchent de vendre leurs actions Bellon SA à des tiers. M. Pierre Bellon et ses enfants ont signé des accords en juin 2015 d'une durée de 50 ans empêchant les descendants directs de M. Bellon de disposer librement de leurs actions Bellon SA. L'unique actif de Bellon SA est sa participation dans Sodexo et Bellon SA n'a pas vocation à céder cette participation à des tiers.

### Franchissements de seuil

À la connaissance de la Société, aucun actionnaire n'a déclaré avoir franchi à la hausse ou à la baisse un seuil légal ou statutaire de participation pendant l'exercice 2016-2017.

À la date du présent document et à la connaissance de Sodexo :

- seuls les actionnaires Bellon SA et First Eagle Investment Management détiennent, directement ou indirectement, isolément ou de concert, plus de 2,50 % du capital ou des droits de vote de Sodexo ;
- il n'existe aucun pacte d'actionnaires, ni aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de Sodexo.

## Rachats et cessions d'actions Sodexo

Au cours de l'exercice 2016-2017 :

- le Conseil d'Administration a décidé, dans sa séance du 24 janvier 2017, en application de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée Générale Mixte du même jour, de mettre en œuvre à nouveau un programme de rachat d'actions de la Société ;
- Sodexo a racheté 3 245 041 actions (représentant 2,15 % du capital) au cours moyen unitaire de 104,40 euros et moyennant des frais de négociation de 135 512 euros hors taxes ;
- lors de sa séance du 14 juin 2017, le Conseil d'Administration de Sodexo a réduit le capital de la Société par annulation d'un nombre total de 2 910 690 actions, soit 1,89 % du capital social, conformément aux autorisations des Assemblées Générales du 26 janvier 2016 et 24 janvier 2017, dans le cadre de son programme de rachat d'actions ;
- Sodexo a par ailleurs transféré 1 203 785 actions à l'occasion de levées d'options d'achat d'actions et de livraison d'actions dans le cadre de plans d'attribution gratuite d'actions ;
- en date du 1<sup>er</sup> octobre 2016, Sodexo et Kepler-Cheuvreux ont conclu un contrat de liquidité portant sur les actions Sodexo, conforme à la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers datée du 8 mars 2011 et approuvée par l'Autorité des marchés financiers par décision du 21 mars 2011 (charte AMAFI). Pour la mise en œuvre effective de ce contrat, 25 millions d'euros ont été affectés au compte de liquidité.

Au cours de l'exercice, les interventions effectuées dans le cadre de ce contrat de liquidité ont été les suivantes :

- achat de 991 493 actions pour un montant global de 106 451 506 euros et un cours moyen de 107,36 euros,
- vente de 991 493 actions pour un montant global de 103 558 208 euros et un cours moyen de 104,45 euros.

À la date du 31 août 2017, le compte de liquidité était alors composé d'aucune action ;

- au 31 août 2017, Sodexo détenait directement 2 205 010 de ses propres actions (représentant 1,5 % du capital) destinées

à couvrir différents plans d'options d'achat et d'attribution gratuite d'actions en faveur de collaborateurs du Groupe ;

- la valeur comptable globale du portefeuille d'actions autodétenues au 31 août 2017 s'élevait à 177 millions d'euros.

Depuis le 31 août 2017, Sodexo n'a procédé à aucun rachat d'actions, en dehors du contrat de liquidité.

## Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions (en application de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF) soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018

- Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018, dans sa 17<sup>e</sup> résolution, de renouveler l'autorisation conférée au Conseil pour procéder au rachat d'actions propres en application des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce. Cette autorisation serait valable pour une durée de 18 mois et remplacerait l'autorisation de même nature donnée par l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017.
- Les titres détenus au 31 août 2017, dans le cadre du programme de rachat d'actions, sont destinés à couvrir différents plans d'options d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions en faveur des collaborateurs du Groupe (pour de plus amples informations concernant les options d'achat d'actions et les attributions gratuites d'actions, se reporter à la section 6.3.5 du présent document).
- Les objectifs du programme de rachat demeurent identiques aux exercices précédents, à savoir la couverture des plans d'options et d'attribution gratuite d'actions, ainsi qu'une éventuelle réduction du capital par annulation d'actions. La part maximale du capital, le nombre maximal et les caractéristiques des titres que la Société se propose d'acquérir ainsi que le prix maximum d'achat sont détaillés dans la résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018 présentée section 8.2 du présent document.

292

## 7.2.3 Actionnariat salarié

Au 31 août 2017, l'actionnariat salarié représentait 1,1 % du capital de la Société (dont environ 57 % détenus par l'intermédiaire de FCPE).

Le nombre de salariés actionnaires au 31 août 2017 était estimé à 27 699.

## Plans d'Épargne d'Entreprise

Les accords de participation en vigueur au sein des sociétés françaises du Groupe permettent aux salariés, selon l'accord en vigueur dans chaque société, de verser les sommes issues de la participation dans un fonds commun de placement d'entreprise investi en actions Sodexo ou dans un compte-courant bloqué. Dans tous les cas, les avoirs des salariés sont bloqués pendant cinq ans en contrepartie d'avantages sociaux et fiscaux.

## 7.3 LA POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE

— Pour mieux répondre aux attentes de ses actionnaires Sodexo s'attache à améliorer en permanence l'efficacité de sa communication financière, qu'il s'agisse des différentes sources d'information mises à leur disposition ou des relations directes lors de rencontres ponctuelles.

### 7.3.1 À l'écoute de nos actionnaires et de la communauté financière

Conformément aux réglementations en vigueur sur sa place de cotation (Euronext Paris), Sodexo et toutes les parties prenantes à sa communication financière sont engagés à respecter des principes de transparence garantissant un traitement équitable de tous les actionnaires.

**La politique de communication financière de Sodexo s'articule autour de principes fondamentaux :**

- **L'égalité de la disponibilité de l'information financière trimestrielle :** les communiqués financiers sont diffusés simultanément, en temps réel, à tous ses publics, en français et en anglais sur le site internet du Groupe ([www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)), par voie de presse, par courrier électronique et *via* un diffuseur agréé ;
- **la régularité du calendrier des publications :** établi et porté à la connaissance de la communauté financière un an à l'avance et mis à jour sur le site internet du Groupe ;
- **l'accessibilité aux réunions financières :** une retransmission en direct et différé sur le site internet de Sodexo (*webcast*) de l'Assemblée Générale et des réunions de présentations des chiffres trimestriels et résultats. Toutes les communications financières sont disponibles et archivées sur le site internet de Sodexo ;
- **la transparence** de l'ensemble des informations concernant la vie du Groupe telles que les statuts, le Document de référence, le rapport semestriel, les communiqués de presse, toutes les présentations utilisées durant l'année, et évolution du cours de l'action sont également disponibles sur [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

#### 7.3.1.1 Porte-parole du Groupe

Seuls la Présidente, le Directeur Général et les membres du Comité Exécutif du Groupe sont autorisés à assurer la communication financière. Le Directeur Général nomme également, avec des délégations spécifiques, la Directrice de la Communication Financière en tant que porte-parole du Groupe.

#### 7.3.1.2 Préparation et publication de la communication financière

Un Comité de l'Information Financière composé de membres de la Direction Financière Groupe, de la Communication Groupe et des Ressources Humaines Groupe émet un avis sur toute communication financière de la Société avant sa publication.

Sauf exception, les informations susceptibles d'influencer le cours de Bourse sont diffusées avant l'ouverture d'Euronext Paris.

Après approbation des informations par le Directeur Général, le Directeur Financier ou le Conseil d'Administration, selon leur nature, ces dernières sont transmises au marché par un communiqué diffusé simultanément à l'ensemble de la communauté financière. Les autorités de marché sont informées concomitamment.

**Sodexo ne communique pas d'informations financières pendant :**

- **les trente jours calendaires** précédant le Conseil d'Administration arrêtant les comptes consolidés annuels et semestriels du Groupe jusqu'à la publication des **résultats consolidés annuels et semestriels** ;
- **les quinze jours calendaires** précédant la date de publication de l'information financière consolidée des **premiers et troisièmes trimestres** jusqu'aux publications trimestrielles.

293

#### 7.3.1.3 Code de conduite des cadres dirigeants

Pour souligner l'importance de l'engagement de Sodexo dans la transparence et le respect des réglementations en vigueur, le Conseil d'Administration a adopté, en 2003, un Code de conduite à l'usage de ses cadres dirigeants. Depuis, les membres du Comité Exécutif du Groupe et les principaux responsables financiers de Sodexo doivent systématiquement et formellement y adhérer et s'engager à le respecter.

Ces règles induisent les comportements suivants :

- éviter les conflits d'intérêts réels ou apparents ;
- respecter les lois, les règles et réglementations ;
- protéger l'information confidentielle du Groupe ;
- adopter des pratiques professionnelles loyales ;
- responsabiliser les dirigeants pour leur comportement et favoriser un environnement de confiance dans lequel les problèmes peuvent être signalés sans crainte de représailles.

Le principe éthique de transparence du Groupe conduit à communiquer efficacement et à traiter équitablement tous les actionnaires du Groupe en s'assurant qu'ils reçoivent des informations fidèles et complètes sur la situation financière et les résultats de l'entreprise. Le Groupe s'engage à fournir en temps réel des communiqués et des rapports complets, justes, fiables et clairs.

### 7.3.2 Le Document de référence

Un Document de référence est déposé chaque année auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et conformément à son Règlement général, il est disponible sur le site de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)), ainsi que sur [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com) (section « Finance », onglet « Présentations et Publications »), en version française et anglaise

Une version interactive facilitant la lecture électronique du Document de référence est également disponible sur le site du Groupe dans les deux langues.

### 7.3.3 L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale, rendez-vous annuel avec les actionnaires, fait l'objet d'une publication spécifique par avis officiel dans la presse et dans le BALO (Bulletin des annonces légales obligatoires) en France et sur le site internet du Groupe, [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

La brochure de convocation est disponible en français et en anglais au moins 15 jours avant l'Assemblée. Il est adressé aux actionnaires inscrits au nominatif et est envoyé à tous les autres

actionnaires qui en font la demande. Il est également disponible sur [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

L'Assemblée Générale de Sodexo est retransmise en direct sur internet, permettant ainsi aux actionnaires qui ne peuvent pas se déplacer de poser des questions et de suivre le vote des résolutions. Le *webcast* enregistré de la dernière Assemblée Générale est archivé et disponible à tout instant sur le site internet.

### 7.3.4 Des rencontres périodiques et des contacts permanents

Afin de nouer et maintenir un véritable dialogue, Sodexo multiplie les occasions de rencontres avec ses actionnaires et l'ensemble de la communauté financière.

En vue d'assurer la bonne compréhension des chiffres publiés chaque trimestre, le Groupe organise des conférences téléphoniques animées par le Directeur Général et le Directeur Financier Groupe. Par ailleurs, un programme soutenu de rencontres avec les investisseurs et analystes est mis en œuvre chaque année, avec les déplacements du Directeur Général et du Directeur Financier Groupe en Europe (en particulier à Paris, Londres et Francfort) ainsi qu'aux États-Unis et au Canada, et qui sont autant d'occasions de dialoguer librement.

Des réunions thématiques sont périodiquement proposées aux analystes et investisseurs pour leur permettre de mieux comprendre la réalité opérationnelle du Groupe.

Sodexo participe également à des présentations, des séminaires sectoriels et des conférences organisés par des sociétés de Bourse en France et à l'étranger.

Enfin, le département Communication Financière est accessible en permanence pour répondre aux questions des analystes et investisseurs.

## 7.4 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL

### 7.4.1 Évolution du capital social au cours des cinq dernières années

Lors du Conseil d'Administration du 14 juin 2017, le programme de rachat d'actions en vue de leur annulation, pour un montant de 300 millions d'euros, annoncé en novembre 2016, a été clôturé par l'annulation de 2 910 690 actions correspondant à une valeur globale de 300 millions d'euros.

Ainsi, le capital de la Société, composé au 31 août 2016 de 153 741 139 actions pour un montant de 614 964 556 euros, est désormais composé de 150 830 449 actions pour un montant de 603 321 796 euros.

### 7.4.2 Capital potentiel

À la date de ce document, à l'exception des actions existantes composant le capital social et des stocks options émises à destinations des employés, il n'existe aucun instrument financier en circulation donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

### 7.4.3 Capital autorisé mais non émis

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 janvier 2016 a donné au Conseil d'Administration l'autorisation d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital de la Société par voie d'émissions d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières

donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou par voie d'incorporation de bénéfices, réserves ou primes, dans les limites suivantes :

295

DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ	MONTANT MAXIMAL NOMINAL <sup>(2)</sup> (en millions d'euros)	MONTANT MAXIMAL <sup>(2)</sup> (en % du capital social)	DATE D'AUTORISATION	DATE LIMITE DE VALIDITÉ
<b>Autorisations avec maintien du droit préférentiel de souscription</b>				
• Émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital	100	16,6 %	26 janvier 2016	26 mars 2018
• Émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital	1 000		26 janvier 2016	26 mars 2018
<b>Autorisations en faveur des salariés et dirigeants</b>				
• Émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise	Environ 9	1,5 %	26 janvier 2016	26 mars 2018
• Attribution gratuite d'actions <sup>(1)</sup>	Environ 15	2,5 %	26 janvier 2016	26 mars 2019
<b>Émission d'actions par incorporation des bénéfices, réserves ou primes</b>	<b>100</b>	<b>16,6 %</b>	<b>26 janvier 2016</b>	<b>26 mars 2018</b>

(1) L'utilisation faite par le Conseil d'Administration de cette délégation au cours de l'exercice 2015-2016 est indiquée section 6.3.4.2 du présent document, les autres délégations n'ayant pas été utilisées.

(2) Montants ajustés au capital social au 31 août 2017.

## 7.5 INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT SODEXO

### 7.5.1 Dénomination, siège social

La Société a pour dénomination : Sodexo.

Le siège social est situé en France : 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad, à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine) 92130.

Téléphone : +33 1 30 85 75 00.

### 7.5.2 Forme juridique

Sodexo est une société anonyme, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

### 7.5.3 Nationalité

Française.

### 7.5.4 Date de constitution et d'expiration (article 5 des statuts)

« La durée de la Société est fixée à 99 ans à compter du 31 décembre 1974, sauf dissolution anticipée ou prorogation. »

La date d'expiration de la Société est le 30 décembre 2073.

### 7.5.5 Objet social (article 2 des statuts)

« La Société a pour objet, en France, dans les départements et territoires d'Outre-mer et à l'étranger, directement ou indirectement, soit pour le compte de tiers, soit pour son propre compte ou en participation avec des tiers :

- l'étude et la prestation de tous services destinés à l'organisation de la restauration et de la vie dans toutes collectivités ;
- l'exploitation de tous restaurants, bars, hôtels et plus généralement de tous établissements se rapportant à la restauration, l'hôtellerie, le tourisme, les loisirs et les services, leur propriété et leur financement ;
- la fourniture de tout ou partie des prestations de services nécessaires au fonctionnement, à l'entretien et à la gestion d'établissements ou d'immeubles à usage de bureaux, de commerce, d'industrie, de loisirs, de santé et de scolarité, ainsi qu'à l'exploitation et à la maintenance de l'ensemble ou partie des équipements qui y sont installés ;
- la réalisation de tous travaux d'installation, de réparation, de rénovation ou de remplacement de tous équipements ;
- le conseil, l'étude économique, financière et technique de tous projets et de toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus, et notamment, tous actes concourant à la construction de ces établissements et toutes consultations et assistances s'y rapportant ;
- la création de toutes sociétés nouvelles et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;
- et plus généralement toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher, directement ou indirectement, aux objets ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes. »

## 7.5.6 Immatriculation de la Société

Sodexo est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le n° 301 940 219.

## 7.5.7 Code APE

5629B.

## 7.5.8 Consultation des documents juridiques relatifs à la Société

Les documents relatifs à la Société devant être mis à la disposition du public (les statuts, les rapports et autres documents, informations financières historiques de la Société et celles consolidées pour au moins les deux exercices précédant la

date de ce document) sont disponibles sur le site [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com) et peuvent également être consultés au siège social : 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad – 92130 Issy-les-Moulineaux, si possible sur rendez-vous.

## 7.5.9 Contrats importants

Au cours des deux derniers exercices, la Société n'a pas conclu de contrat important, autres que ceux conclus dans le cadre normal de ses affaires, conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe.

## 7.5.10 Exercice social (article 17 des statuts)

« L'année sociale commence le 1<sup>er</sup> septembre de chaque année et finit le 31 août de l'année suivante. »

## 7.5.11 Répartition statutaire des bénéfices avec dividende majoré (extrait de l'article 18 des statuts)

« (...) 2. Sur le bénéfice, diminué des pertes antérieures s'il y a lieu, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve a atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours si, pour une raison quelconque, la réserve est descendue au-dessous du dixième.

3. Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, et du prélèvement pour la réserve légale s'il y a lieu, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur le bénéfice distribuable, il est prélevé successivement :

- toute somme que l'Assemblée Générale Ordinaire, sur la proposition du Conseil d'Administration, décidera de reporter à nouveau sur l'exercice suivant ou d'affecter à la création de tous fonds de réserves extraordinaires, de prévoyance ou autres avec une affectation spéciale ou non ;
- le surplus est réparti entre tous les actionnaires, chaque action donnant droit au même revenu. Toutefois, tout actionnaire qui justifie à la clôture d'un exercice, d'une

inscription nominative depuis quatre ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende versé aux autres actions, le dividende ainsi majoré étant, si nécessaire, arrondi au centime inférieur.

De même, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de réalisation d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes par distribution d'actions gratuites, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions gratuites à lui distribuer égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu. Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées, pour le calcul des droits au dividende majoré et aux attributions majorées, aux actions anciennes dont elles sont issues.

Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social. »

Cette dernière disposition s'applique depuis le paiement du dividende distribué au titre de l'exercice clos le 31 août 2013.



### 7.5.12 Assemblées Générales (extrait de l'article 16 des statuts)

« 1. Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité aux Assemblées, les actionnaires qui participent aux dites Assemblées par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la réglementation.

2. Les Assemblées Générales se composent de tous les actionnaires dont les titres sont libérés des versements exigibles et pour lesquels il a été justifié du droit de participer aux Assemblées Générales par l'enregistrement comptable des titres au nom soit de l'actionnaire soit, lorsque l'actionnaire n'a pas son domicile sur le territoire français, de l'intermédiaire inscrit pour son compte, dans les délais et conditions prévus par les lois et règlements en vigueur.

L'enregistrement comptable des titres dans le délai prévu au paragraphe précédent doit s'effectuer soit dans les comptes

titres nominatifs tenus par la Société ou par l'intermédiaire habilité, soit dans les comptes titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'accès à l'Assemblée Générale est ouvert à ses membres sur simple justification de leurs qualité et identité. Le Conseil d'Administration peut, s'il le juge utile, faire remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes.

Tout actionnaire peut voter à distance, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

De même, tout actionnaire peut, en séance, participer aux débats et voter par télétransmission.

3. Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président s'il en a été désigné un et, subsidiairement par l'administrateur le plus ancien présent à cette Assemblée.

À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président. »

### 7.5.13 Droit de vote double (extrait de l'article 16 des statuts)

« Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué :

- à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié une inscription nominative au nom d'un même actionnaire, depuis quatre ans au moins ;

- aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation de capital par incorporation de bénéfices, réserves ou primes d'émission, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. »

298

### 7.5.14 Franchissement de seuils de participation (extrait de l'article 9 des statuts)

« Tout actionnaire venant à détenir directement ou indirectement un nombre d'actions représentant 2,50 % du capital ou chaque multiple de cette quotité du capital social est tenu d'informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception dans un délai de quinze jours. Les actions excédant

la fraction qui aurait dû être déclarée peuvent être privées du droit de vote dans les conditions prévues par la loi. L'obligation d'information s'applique également lors du franchissement du seuil ci-dessus dans le sens inverse. »

### 7.5.15 Connaissance de l'actionnariat (extrait de l'article 9 des statuts)

« La Société peut faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses Assemblées d'actionnaires. »

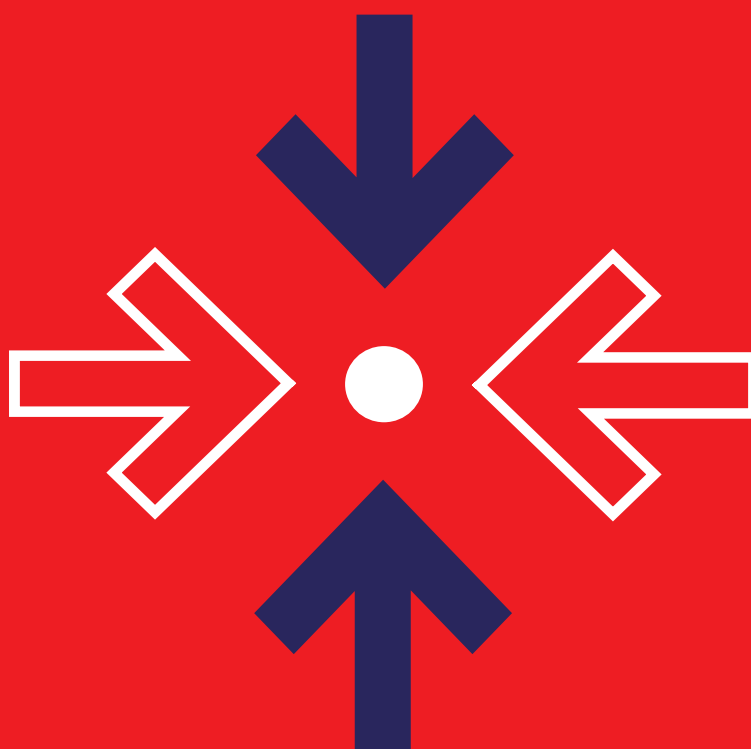
### 7.5.16 Modification des droits des actionnaires

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Une version complète des statuts du Groupe est disponible dans la section Finance du Site du Groupe – [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 JANVIER 2018

<b>8.1</b>	<b>Rapport du Conseil d'Administration présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018</b>	<b>300</b>	<b>8.3</b>	<b>Rapports des commissaires aux comptes</b>	<b>315</b>
8.1.1	Sur la partie ordinaire	300	8.3.1	Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital	315
8.1.2	Sur la partie extraordinaire	303	8.3.2	Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription	316
8.1.3	Sur la partie ordinaire	304	8.3.3	Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières de la Société réservée aux adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise	317
<b>8.2</b>	<b>Résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018</b>	<b>305</b>			
	À titre ordinaire	305			
	À titre extraordinaire	311			
	À titre ordinaire	314			



## 8.1 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 JANVIER 2018

### 8.1.1 Sur la partie ordinaire

#### Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice (première et deuxième résolutions)

Le Conseil d'Administration soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale, pour l'exercice 2016-2017, les comptes annuels de la société Sodexo qui font ressortir un bénéfice net de 396 millions d'euros, et les comptes consolidés du Groupe qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 723 millions d'euros.

#### Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende (troisième résolution)

Cette résolution a pour objet de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice 2016-2017 et à la distribution du dividende. Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 2,75 euros par action, en progression de 14,6 % par rapport à l'exercice précédent.

En complément et conformément aux statuts de la Société, les actions détenues sous la forme nominative depuis le 31 août 2013 au moins et qui seront conservées ainsi jusqu'à la mise en paiement du dividende, bénéficieront automatiquement, sans autre formalité, d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,275 euro supplémentaire par action. Pour rappel, le nombre d'actions éligibles à cette majoration ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social (soit un nombre maximal de 754 152 actions par actionnaire sur la base du capital au 31 août 2017).

Le dividende, ainsi que la majoration du dividende pour les actions en bénéficiant seront mis en paiement le 5 février 2018, étant précisé que la date de détachement du dividende sur Euronext Paris est le 1<sup>er</sup> février 2018 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement est le 2 février 2018.

#### Approbation de l'engagement de non-concurrence de M. Michel Landel, assorti d'une indemnité (quatrième résolution)

Conformément aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce, la 4<sup>e</sup> résolution vise à approuver l'engagement de non-concurrence conclu entre la Société et M. Michel Landel, d'une durée de 24 mois à compter de la cessation de ses fonctions de Directeur Général, prévue à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018.

Le Conseil d'Administration du 14 novembre 2017 a autorisé préalablement, sur recommandation du Comité des Rémunérations, l'engagement de non-concurrence qui a pour objet de protéger le Groupe en restreignant la liberté de M. Michel

Landel, postérieurement à la fin de son mandat de Directeur Général, d'exercer chez un concurrent des fonctions de salarié, de mandataire social ou d'effectuer des missions de conseil(s) directement ou par personne morale interposée.

En contrepartie, il sera versé une indemnité dont le montant sera égal à 24 mois de la rémunération fixe versée au cours de l'exercice précédent celui de la cessation des fonctions de Directeur Général.

Ce nouvel engagement est décrit dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagement réglementés figurant à la section 5.4.2 du Document de référence.

#### Approbation de la convention réglementée relative à l'animation et aux prestations de services fournies par Bellon SA à Sodexo (cinquième résolution)

La 5<sup>e</sup> résolution vise à approuver la nouvelle convention d'animation et de prestations de services conclue entre la Société et Bellon SA, qui relève des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

La Société et Bellon SA, société holding animatrice de Sodexo, sont liées depuis 1991 par une convention de prestations de services par laquelle Bellon SA fournit au Groupe Sodexo, directement et avec l'aide d'experts qualifiés, des services d'assistance dans différents domaines : la finance, les ressources humaines et la planification stratégique. En particulier, Bellon SA met à disposition de Sodexo les Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines et Directeur de la Planification Stratégique.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité d'Audit, a approuvé dans ses séances du 15 novembre 2016 et 10 juillet 2017 les modifications de cette convention, concernant notamment l'abandon des prestations de Direction Générale, la mise à disposition des trois salariés occupant les fonctions mentionnées ci-dessus et la suppression de la marge de 5 % sur les sommes facturées à Sodexo par Bellon SA. La nouvelle convention a pris effet à compter du 17 novembre 2016.

La nouvelle convention prévoit des facturations de Bellon SA à Sodexo correspondant aux rémunérations du Directeur Financier, du Directeur des Ressources Humaines et du Directeur de la Planification Stratégique, sur la durée de leur mise à disposition. La rémunération est refacturée à l'euro l'euro, comprenant les salaires fixes et variables, ainsi que les charges sociales y afférentes, soit un montant s'élevant du 17 novembre 2016 au 31 août 2017 à 2 899 375 euros hors taxes.

Cette nouvelle convention est décrite dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagement réglementés figurant à la section 5.4.2 du Document de référence.

## Renouvellements des mandats d'administrateurs (sixième à dixième résolutions)

Les mandats d'administrateurs de Mme Sophie Bellon, M. Bernard Bellon, Mme Nathalie Bellon-Szabo, Mme Françoise Brougher et M. Soumitra Dutta viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale, sur proposition du Comité des Nominations, de renouveler les mandats d'administrateurs de Mme Sophie Bellon, de Mme Nathalie Bellon-Szabo, Mme Françoise Brougher et de M. Soumitra Dutta pour une durée de trois ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2020 et de renouveler le mandat d'administrateur de M. Bernard Bellon pour une durée d'un an prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2018.

Les notices biographiques de chacune des personnes précitées figurent à la section 6.1.1.3 du Document de référence.

## Fixation du montant annuel des jetons de présence (onzième résolution)

La préparation et la tenue des réunions du Conseil d'Administration et de ses comités requièrent une disponibilité et un investissement croissants des administrateurs. Un processus d'augmentation des jetons de présence a débuté lors de l'exercice précédent afin d'être plus en ligne avec la pratique de sociétés comparables, tout en répondant aux remarques des administrateurs formulés lors de la dernière évaluation du Conseil d'Administration pour continuer à attirer des administrateurs de haut niveau.

En conséquence, il vous est proposé une augmentation de l'enveloppe maximale des jetons de présence de 22,4 % par rapport à l'enveloppe globale des jetons de présence qui avait été fixée à 735 000 euros par exercice lors de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017.

Il est ainsi proposé à l'Assemblée Générale de fixer à 900 000 euros le montant global annuel des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice en cours et chacun des exercices suivants, étant précisé que ce montant resterait en vigueur jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

Cette enveloppe sera répartie entre les administrateurs dans le strict respect des règles fixées par le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration.

## Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016-2017 à chaque dirigeant mandataire social de la Société (douzième et treizième résolutions)

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées tel que révisé en novembre 2016 (section 26.2), Code auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, les 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions visent à soumettre à l'avis de l'Assemblée Générale les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016-2017 à chaque dirigeant mandataire social, Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration et M. Michel Landel, Directeur Général (étant précisé que l'ensemble de ces éléments sont détaillés dans le Document de référence à la section 6.3.2).

301

## Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016-2017 à Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION	MONTANTS	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	550 000 €	Montant dû (brut et avant impôts).
Avantages en nature	1 829 €	Sophie Bellon bénéficie d'une voiture de fonction.

Par ailleurs, il convient de noter que Mme Sophie Bellon ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : jetons de présence, rémunération variable, rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, options d'actions, actions de performance, indemnités de cessation de fonction, régime de retraite supplémentaire.

**Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016-2017 à Michel Landel, Directeur Général**

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION	MONTANTS	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	933 400 €	Montant dû (brut et avant impôts). Le montant de la rémunération fixe du Directeur Général n'a pas été révisé depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2011.
Rémunération variable	1 090 118 €	Rémunération variable constituée de la prime variable due au titre de l'exercice 2016-2017 (qui sera versée en 2017-2018) correspondant à 112 % de la rémunération fixe perçue sur ledit exercice et d'une indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2016-2017 dont le montant varie en fonction des pays visités et de la durée des déplacements. La prime variable repose à hauteur de 65 % sur des objectifs basés sur les performances financières réalisées par le Groupe au cours de l'exercice écoulé, 10 % sur un objectif de Santé et Sécurité au travail, 10 % sur des objectifs de diversité, et 15 % sur d'autres objectifs non-financiers. Ces critères ainsi que leur niveau d'atteinte sont détaillés à la section 6.3.2.2 du présent Document de référence.
Attribution d'options d'actions ou d'actions de performance	44 000 actions de performance valorisées à 3 258 860 € selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Le Conseil d'Administration, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016 (14 <sup>e</sup> résolution), a attribué gratuitement à M. Michel Landel, en date du 20 avril 2017, 44 000 actions de performance (soit 5 % du nombre total des actions attribuées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice). L'acquisition de ces actions est subordonnée : (i) pour 50 % à la progression moyenne du Résultat Opérationnel, avant éléments exceptionnels et hors effets de change, en ligne avec les objectifs externes de Sodexo, de + 8 à + 10 % en moyenne par an sur quatre exercices et (ii) pour 50 % à une surperformance du TSR ( <i>Total Shareholder Return</i> ) de Sodexo par rapport à l'indice CAC 40 GR (dividendes réinvestis) publié par Euronext entre le 25 janvier 2017 et la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice 2019-2020. Cette condition de performance est détaillée à la section 6.3.2.2 du présent Document de référence. Aucune option d'action n'a été octroyée à M. Michel Landel au cours de l'exercice 2016-2017.
Indemnités de cessation de fonction	Aucun montant dû ou versé	Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 6 novembre 2008, approuvée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 19 janvier 2009 (5 <sup>e</sup> résolution), M. Michel Landel bénéficie d'une indemnité sous conditions de performance, en cas de cessation de son mandat de Directeur Général (hors démission ou départ à la retraite, et sauf révocation pour faute grave ou lourde), dont le montant sera égal à deux fois la rémunération brute annuelle (fixe et variable) perçue au cours des 12 derniers mois précédant cette cessation. Le versement de cette indemnité est conditionné à une progression annuelle du résultat opérationnel consolidé du Groupe Sodexo (à périmètre et change constants) égale ou supérieure à 5 %, pour chacun des trois derniers exercices clos précédant la cessation du mandat.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû ou versé	Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies régit par les articles 39 du Code général des impôts et 137-11-1 du Code de la Sécurité sociale, dont bénéficie M. Michel Landel prévoit, sous réserve d'une ancienneté minimale de 5 ans dans ledit régime, le versement d'une pension pouvant aller, pour une ancienneté de 15 ans dans le régime jusqu'à 15 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des trois dernières années de salariat précédant la liquidation de sa retraite de base. Cette pension vient s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires, à condition que le bénéficiaire fasse partie des effectifs de l'entreprise, ou qu'il soit mandataire social, au moment de son départ à la retraite. Les droits sont financés et provisionnés par des appels de cotisation annuels réévalués chaque année en fonction des nouveaux engagements et du solde du compte détenu par l'assureur. M. Michel Landel n'acquiert plus de droits supplémentaires au titre de ce régime mais il conserve, en tant que mandataire social, les droits acquis préalablement à la cessation de son contrat de travail. Le montant cumulé de l'engagement concernant M. Michel Landel s'élève à 3 737 108 euros au 31 août 2017 et la charge comptabilisée au titre de l'exercice clos s'élève à 5 748 euros. Sur la base de la rémunération actuelle de M. Michel Landel, ceci représenterait une rente annuelle de 140 010 euros. Ainsi, en prenant également en compte les régimes de retraite obligatoires, le montant total (brut avant impôts) des rentes perçues par M. Michel Landel, calculé sur la base des données actuelles, s'élèverait à environ 272 618 euros par an.
Avantages de toute nature	1 916 €	M. Michel Landel bénéficie d'une voiture de fonction.

Par ailleurs, il convient de noter que M. Michel Landel ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle, jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de la Société, rémunération exceptionnelle.

## **Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (quatorzième à seizième résolutions)**

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce instauré par la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique en date du 9 décembre 2016 (dite Loi Sapin II), le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale d'approuver les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, à M. Michel Landel, Directeur Général jusqu'au 23 janvier 2018 et à M. Denis Machuel, Directeur Général à compter du 23 janvier 2018, tels que décrits à la section 6.3.1 du Document de référence.

## **Achat par la Société de ses propres actions (dix-septième résolution)**

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale de renouveler l'autorisation lui permettant de procéder à l'acquisition des actions de la Société en application des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce.

Cette autorisation serait valable pour une durée de dix-huit mois et remplacerait l'autorisation de même nature donnée par l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017.

Elle permettrait de mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, limité par la loi à 10 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale. Néanmoins, le Conseil d'Administration vous propose d'abaisser cette limite à 5 %

du capital social à la date de l'Assemblée Générale avec les caractéristiques suivantes :

- prix d'achat maximal par action : 150 euros ;
- montant global maximal : 1,15 milliard d'euros ;
- pouvant être réalisé à tout moment, hors période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens, y compris en utilisant des produits dérivés.

Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans la résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale et incluent notamment l'annulation d'actions par voie de réduction de capital, l'attribution ou la cession d'actions aux salariés ou mandataires sociaux au titre de la mise en œuvre de tout plan d'options, d'attribution gratuite d'actions, d'épargne d'entreprise, le cas échéant l'animation du marché de l'action Sodexo dans le cadre d'un contrat de liquidité, la remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe ou lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société. Les actions acquises dans le cadre de cette délégation de compétence pourront être réaffectées par le Conseil d'Administration à des objectifs du programme autres que ceux poursuivis initialement, dans les conditions légales et réglementaires applicables.

Comme les années antérieures, la résolution prévoit que l'autorisation ne s'applique pas en période d'offre publique. Il est rappelé que dans le cadre du régime de la loi du 29 mars 2014, dite « loi Florange », le Conseil d'Administration avait souhaité maintenir le droit pour les actionnaires de se prononcer sur le rachat d'actions en cas d'offre publique.

Au 31 août 2017, le pourcentage de capital autodétenu par la Société s'élevait à 1,5 % (pour plus d'informations sur l'utilisation du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2016-2017, se reporter à la section 7.2.2 du Document de référence).

303

## **8.1.2 Sur la partie extraordinaire**

### **Réduction du capital social par annulation des actions autodétenues (dix-huitième résolution)**

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale de renouveler l'autorisation lui permettant d'annuler, par voie de réduction du capital social, tout ou partie des actions acquises dans le cadre du programme de rachat de ses propres actions par la Société, dans la limite de 5 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de l'Assemblée Générale par période de 24 mois.

Cette autorisation serait valable pour une durée de vingt-six mois et remplacerait l'autorisation de même nature donnée par l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016.

2 910 690 actions ont été annulées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2016-2017.

### **Augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription et augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices (dix-neuvième et vingtième résolutions)**

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale de renouveler les délégations de compétence lui permettant d'agir au mieux des intérêts de la Société, pour décider le moment venu, des modalités les plus appropriées à mettre en œuvre, compte tenu des opportunités offertes par les marchés financiers, pour accroître les capitaux permanents de la Société.

L'autorisation délivrée au titre de la 19<sup>e</sup> résolution permettra au Conseil d'Administration de décider de l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie d'émission

d'actions ordinaires (à l'exclusion par conséquent des actions de préférence) et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société dans les limites suivantes :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra pas dépasser 100 millions d'euros (soit à titre indicatif environ 17 % du capital), auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, ce plafond constituant un plafond global sur lequel s'imputeront également les augmentations de capital autorisées par les 20<sup>e</sup> (augmentation de capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices) et 21<sup>e</sup> résolutions (augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise) ;
- le montant nominal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société qui pourront être émises ne pourra pas dépasser le plafond de 1 milliard d'euros.

Par ailleurs, l'autorisation délivrée au titre de la 20<sup>e</sup> résolution permettra au Conseil d'Administration de procéder à des augmentations de capital par incorporation, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des primes, réserves ou bénéfices dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces procédés ; le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra pas dépasser 100 millions d'euros.

La loi du 29 mars 2014 dite « loi Florange » confère au Conseil d'Administration le droit de prendre toute décision susceptible de faire échouer une offre publique non sollicitée, et ce sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale. Toutefois, l'Assemblée Générale reste libre de restreindre la faculté d'usage par le Conseil d'Administration, en période d'offre publique, des délégations financières. Ainsi, afin de donner aux actionnaires la possibilité de se prononcer sur les émissions objet des présentes délégations en période d'offre publique, il est proposé à l'Assemblée Générale de prévoir que ces délégations soient suspendues en période d'offre publique.

Ces délégations seraient valables pour une durée de vingt-six mois et remplaceraient les délégations de même nature données par l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016.

### **Augmentation du capital social réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise (vingt et unième résolution)**

La loi impose à toute Assemblée Générale qui est amenée à autoriser une augmentation de capital par apport en numéraire (comme c'est le cas aux termes de la 19<sup>e</sup> résolution) de se prononcer également sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés adhérent à un Plan d'Épargne d'Entreprise (article L. 225-129-6 alinéa 1 du Code de commerce).

Le Conseil d'Administration propose donc à l'Assemblée Générale de renouveler la délégation de compétence lui permettant d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières au profit des adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Le nombre total d'actions nouvelles susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourrait représenter plus de 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration (ce plafond s'imputera sur le plafond global d'un montant nominal maximum total de 100 millions d'euros prévu dans la 19<sup>e</sup> résolution) ; le prix de souscription des actions par les bénéficiaires serait fixé par le Conseil d'Administration et ne pourrait pas être inférieur de plus de 20 % à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, étant précisé que le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, pourrait réduire ou supprimer la décote, notamment pour tenir compte des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

Cette délégation serait valable pour une durée de vingt-six mois et remplacerait la délégation de même nature donnée par l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016.

Au 31 août 2017, l'actionnariat salarié représentait 1,1 % du capital de la Société.

## **8.1.3 Sur la partie ordinaire**

### **Pouvoirs pour accomplissement des formalités (vingt-deuxième résolution)**

Cette résolution usuelle concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'effet d'accomplir toutes formalités consécutives aux résolutions prises par l'Assemblée Générale.



## 8.2 RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 JANVIER 2018

### À titre ordinaire

#### Résolutions 1 et 2 : Approbation des comptes de l'exercice

##### Objectif

Les 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions vous permettent d'approuver les comptes annuels et consolidés de Sodexo au 31 août 2017, faisant ressortir respectivement un bénéfice net de 396 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 723 millions euros.

##### Première résolution

*(APPROBATION DES COMPTES ANNUELS  
DE L'EXERCICE 2016-2017)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, du rapport de la Présidente du Conseil d'Administration joint au rapport du Conseil d'Administration, du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et du rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport de la Présidente du Conseil d'Administration, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 août 2017 tels qu'ils lui ont été présentés desquels il ressort un bénéfice net de 396 millions d'euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports.

##### Deuxième résolution

*(APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS  
DE L'EXERCICE 2016-2017)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, du rapport de la Présidente du Conseil d'Administration joint au rapport du Conseil d'Administration, du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et du rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport de la Présidente du Conseil d'Administration, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 août 2017 desquels il ressort un résultat net part du Groupe de 723 millions d'euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports.

**Résolution 3 : Affectation du bénéfice et fixation du dividende****Objectif**

Dans sa 3<sup>e</sup> résolution, le Conseil d'Administration vous propose d'approuver l'affectation du résultat et la distribution d'un dividende de 2,75 euros par action, en progression de 14,6 % par rapport à l'exercice précédent.

Une majoration de 10 % du dividende, soit 0,275 euro par action, est attribuée aux actions inscrites sous forme nominative au 31 août 2013 et qui le resteront jusqu'au 5 février 2018, date de mise en paiement du dividende.

La distribution du dividende, incluant la majoration de 10 % du dividende, représente un taux de distribution de 57 %, qui s'inscrit pleinement dans la politique de Sodexo de rémunérer et valoriser l'épargne des actionnaires dans la durée.

**Troisième résolution****(AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE – FIXATION DU DIVIDENDE)**

Conformément à la proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale décide :

d'affecter le bénéfice net de l'exercice 2016-2017	395 906 663 €
augmenté du report à nouveau figurant à la clôture de l'exercice 2016-2017	1 234 444 778 €
Soit un bénéfice distribuable de	1 630 351 441 €
De la manière suivante :	
• dividende (sur la base des 150 830 449 actions composant le capital social au 31 août 2017)	414 783 735 €
• majoration de 10 % du dividende (sur la base des 7 317 098 actions inscrites au nominatif au 31 août 2017 ayant droit à la majoration du dividende après application du plafond de 0,5 % du capital par actionnaire)	2 012 202 €
• report à nouveau	1 213 555 504 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 630 351 441 €</b>

306

L'Assemblée Générale décide par conséquent qu'un dividende de 2,75 euros sera distribué à chacune des actions de la Société ayant droit au dividende.

En application des dispositions statutaires, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,275 euro supplémentaire par action, sera attribuée aux actions inscrites sous la forme nominative depuis au moins le 31 août 2013 et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'à la date de mise en paiement du dividende. Il est rappelé que le nombre d'actions ayant droit à cette majoration ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social (soit un nombre maximal de 754 152 actions par actionnaire sur la base du capital au 31 août 2017).

Le dividende, ainsi que la majoration du dividende pour les actions en bénéficiant seront mis en paiement le 5 février 2018, étant précisé que la date de détachement du dividende sur Euronext Paris est le 1<sup>er</sup> février 2018 et la date à l'issue de

laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement est le 2 février 2018.

Dans l'hypothèse où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le montant du dividende correspondant à ces actions ne sera pas versé et sera affecté au report à nouveau. De même, si certaines des 7 317 098 actions inscrites au nominatif et ayant droit à la majoration du dividende au 31 août 2017 ont cessé d'être inscrites au nominatif entre le 1<sup>er</sup> septembre 2017 et la date de mise en paiement du dividende, le montant de la majoration du dividende correspondant à ces actions ne sera pas versé et sera affecté au report à nouveau.

Conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, il est précisé que la totalité du dividende proposé (en ce inclus la majoration) est éligible à l'abattement bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France prévu à l'article 158-3 2<sup>o</sup> du Code général des impôts.

L'Assemblée Générale donne acte au Conseil d'Administration du rappel du montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices :

	EXERCICE 2015-2016 (DISTRIBUTION EN 2017)	EXERCICE 2014-2015 (DISTRIBUTION EN 2016)	EXERCICE 2013-2014 (DISTRIBUTION EN 2015)
Dividende par action *	2,40 €	2,20 €	1,80 €
Montant total de la distribution	359 265 450 €	334 962 161 €	275 504 402 €

\* Dividende intégralement éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France prévu à l'article 158-3 2<sup>o</sup> du Code général des impôts.

## Résolutions 4 et 5 : Convention et engagement réglementés

### Objectif

Le régime des conventions et engagements réglementés s'applique, dans les conditions légales, aux conventions et engagements conclus entre la Société et ses mandataires sociaux, ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la Société, ou une autre société avec laquelle elle a des dirigeants communs.

L'engagement visé dans la 4<sup>e</sup> résolution, autorisé préalablement par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 14 novembre 2017, porte sur l'engagement de non-concurrence conclu entre la Société et M. Michel Landel, d'une durée de 24 mois à compter de la cessation de ses fonctions de Directeur Général. Celui-ci a pour objet de protéger le Groupe en restreignant la liberté de M. Michel Landel, postérieurement à la fin de son mandat de Directeur Général, d'exercer chez un concurrent des fonctions de salarié, de mandataire social ou d'effectuer des missions de conseil(s) directement ou par personne morale interposée. En contrepartie, il sera versé sur la même période une indemnité dont le montant est égal à une somme de 24 mois de la rémunération fixe versée au cours du précédent exercice, soit la somme de 1 866 800 euros.

Par ailleurs, dans le cadre de l'amélioration des principes de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'Administration de Sodexo a décidé de revoir les modalités d'application de la convention conclue entre la Société et Bellon SA, afin de les simplifier et les rendre plus transparentes.

Dans ce cadre, la 5<sup>e</sup> résolution vise à approuver une nouvelle convention entre la Société et Bellon SA qui a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration lors de ses réunions du 15 novembre 2016 et du 10 juillet 2017. En vertu de cette convention, Bellon SA met à disposition auprès de Sodexo trois de ses salariés afin d'exercer au sein de cette dernière les fonctions de Directeur Financier (M. Marc Rolland), Directeur des Ressources Humaines (Juan-Pablo Urruticoechea) et Directeur de la Planification Stratégique (M. Damien Verdier). En contrepartie, Bellon SA facture à la Société les coûts relatifs à leurs rémunérations. Aucune marge n'est facturée sur ces mises à disposition. Cette nouvelle convention est entrée en vigueur le 17 novembre 2016. Le montant facturé à Sodexo du 17 novembre 2016 au 31 août 2017 s'élève à 2 899 375 millions d'euros.

Il est par ailleurs rappelé que le contrat de travail entre le Directeur Général de la Société et Bellon SA a pris fin le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Il n'existe désormais plus de lien entre M. Michel Landel et Bellon SA.

### Quatrième résolution

*(APPROBATION DE L'ENGAGEMENT DE NON-CONCURRENCE DE M. MICHEL LANDEL, ASSORTI D'UNE INDEMNITÉ)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce, statue sur la partie de ce rapport se rapportant à l'engagement de non-concurrence de M. Michel LANDEL, assorti d'une indemnité, autorisé par le Conseil d'Administration du 14 novembre 2017, et approuve ledit engagement.

### Cinquième résolution

*(APPROBATION DE LA CONVENTION RÉGLEMENTÉE RELATIVE À L'ANIMATION ET AUX PRESTATIONS DE SERVICES FOURNIES PAR BELLON SA À SODEXO)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, statue sur la partie de ce rapport se rapportant à la convention y énoncée conclue entre la Société et Bellon SA, autorisée par le Conseil d'Administration les 15 novembre 2016 et 10 juillet 2017, et approuve ladite convention.

307

## Résolutions 6 à 10 : Renouvellement des mandats de cinq administrateurs

### Objectif

Le Conseil d'Administration est actuellement composé de 14 membres, dont 2 représentants des salariés, 6 indépendants, 7 femmes et 4 de nationalités étrangères.

Les mandats d'administrateur de Mme Sophie Bellon, M. Bernard Bellon, Mme Nathalie Bellon-Szabo, Mme Françoise Brougher et M. Soumitra Dutta arrivent à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale. En conséquence, il vous est proposé par les 6<sup>e</sup> à 10<sup>e</sup> résolutions de renouveler les mandats de Mme Sophie Bellon, Mme Nathalie Bellon-Szabo, Mme Françoise Brougher et M. Soumitra Dutta pour une durée de trois ans et le mandat de M. Bernard Bellon pour une durée d'une année.

### Sixième résolution

*(RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MME SOPHIE BELLON)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2020.

### Septième résolution

*(RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. BERNARD BELLON)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Bernard Bellon vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée d'une année qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2018.

**Huitième résolution***(RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MME NATHALIE BELLON-SZABO)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Mme Nathalie Bellon-Szabo vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2020.

**Neuvième résolution***(RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MME FRANÇOISE BROUGHER)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur

de Mme Françoise Brougher vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2020.

**Dixième résolution***(RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. SOUMITRA DUTTA)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Soumitra Dutta vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2020.

**Résolution 11 : Jetons de présence au Conseil d'Administration****Objectif**

L'Assemblée Générale du 24 janvier 2017 avait fixée l'enveloppe globale des jetons de présence à 735 000 euros.

Dans la 11<sup>e</sup> résolution, il vous est proposé de porter l'enveloppe des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration, pour l'exercice 2017-2018 et jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale, à 900 000 euros. Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017.

Cette augmentation des jetons de présence par rapport à l'enveloppe fixée précédemment vise à poursuivre le processus d'augmentation débuté lors de l'exercice précédent afin de s'aligner davantage sur la pratique de sociétés comparables à la Société, tout en répondant aux remarques des Administrateurs formulées lors de la dernière évaluation du Conseil d'Administration pour continuer à attirer des administrateurs de haut niveau. Par ailleurs, la préparation et la tenue d'un nombre croissant de réunions du Conseil d'Administration et de ses comités requièrent une disponibilité et un investissement croissants des administrateurs. Il vous est donc proposé une augmentation de l'enveloppe maximale des jetons de présence de 22,4 %.

308

**Onzième résolution***(FIXATION DU MONTANT ANNUEL DES JETONS DE PRÉSENCE)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de fixer à 900 000 euros le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice en cours et chacun des exercices suivants, étant précisé que ce montant restera en vigueur

jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale. L'Assemblée Générale décide qu'il appartiendra au Conseil d'Administration de fixer la répartition et la date de mise en paiement desdits jetons de présence.

**Résolutions 12 et 13 : Avis sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2016-2017****Objectif**

Le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, auquel la Société se réfère, recommande de soumettre à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice clos.

Par les 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions, il vous est demandé d'exprimer un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée respectivement à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration et à M. Michel Landel, Directeur Général, tels qu'exposés dans le Document de référence aux sections 6.3.2 et 8.1.1.

**Douzième résolution***(AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 AOÛT 2017 À MME SOPHIE BELLON, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, tels que figurant dans le Document de référence 2016-2017 à la section 6.3.2 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

**Treizième résolution***(AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 AOÛT 2017 À M. MICHEL LANDEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à M. Michel Landel, Directeur Général, tels que figurant dans le Document de référence 2016-2017 à la section 6.3.2 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

## Résolutions 14 à 16 : Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

### Objectif

Les actionnaires sont désormais appelés à se prononcer sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux en application des nouvelles dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce instauré par la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique du 9 décembre 2016 (dite Loi Sapin II).

Ainsi, il vous est demandé aux 14<sup>e</sup> à 16<sup>e</sup> résolutions d'approuver, au titre de l'exercice 2017-2018, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, à M. Michel Landel, Directeur Général jusqu'au 23 janvier 2018 et à M. Denis Machuel, Directeur Général à compter du 23 janvier 2018.

La politique de rémunération pour la Présidente du Conseil consiste en une rémunération annuelle fixe, modifiable à chaque échéance du mandat.

La politique de rémunération pour le Directeur Général du Groupe (Michel Landel, puis Denis Machuel) consiste en une partie fixe et une partie variable fondée sur un équilibre entre la performance long-terme et court terme (critères de croissance organique, augmentation du résultat opérationnel, du résultat net, des liquidités générées par les opérations, du taux d'accident du travail, etc.).

Les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont décrites dans le Document de référence à la section 6.3.1.

### Quatorzième résolution

*(APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES, EN RAISON DE SON MANDAT, À MME SOPHIE BELLON, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)*

L'Assemblée Générale approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à la Présidente du Conseil d'Administration à raison de son mandat tels que présentés à la section 6.3.1 du Document de référence.

### Quinzième résolution

*(APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES, EN RAISON DE SON MANDAT, À M. MICHEL LANDEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL JUSQU'AU 23 JANVIER 2018)*

L'Assemblée Générale approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Directeur Général à raison de son mandat tels que présentés à la section 6.3.1 du Document de référence.

### Seizième résolution

*(APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE, ATTRIBUABLES, EN RAISON DE SON MANDAT, À M. DENIS MACHUEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL À COMPTER DU 23 JANVIER 2018)*

L'Assemblée Générale approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Directeur Général à raison de son mandat tels que présentés à la section 6.3.1 du Document de référence.

## Résolution 17 : Achats par la Société de ses propres actions

### Objectif

Il vous est proposé de conférer au Conseil d'Administration une nouvelle autorisation de rachat d'actions de la Société, pour une durée de 18 mois, hors période d'offre publique d'achat, avec annulation corrélative de l'autorisation précédemment donnée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 janvier 2017. Bien que la loi fixe une limite maximale de 10 % du capital de la Société, il vous est proposé un seuil à 5 %.

Les rachats d'actions de la Société prévu par la présente résolution sont notamment destinés à couvrir les plans d'attribution gratuite d'actions. Au 31 août 2017, la Société détenait 1,5 % de son capital, soit 2 205 010 actions en couverture de ses engagements envers les bénéficiaires d'options, d'actions gratuites et de plans d'épargne d'entreprise.

### Dix-septième résolution

(AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à acheter ou faire acheter des actions de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, en vue notamment de :

- la mise en œuvre de tout plan d'options permettant de procéder à l'acquisition à titre onéreux par tous moyens d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire, notamment par tout salarié ou mandataire social de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, ou par tout autre attributaire autorisé par la loi à bénéficier de telles options ; ou
- l'attribution gratuite d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, notamment à tout salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à tout mandataire social de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce, ou à tout autre attributaire autorisé par la loi à bénéficier de telles actions ; ou
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout Plan d'Épargne d'Entreprise ou de groupe (ou plans assimilés) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société ou, dans les conditions autorisées par la loi, par des entités liées à la Société, donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- l'annulation par voie de réduction de capital, en vertu de la dix-huitième résolution de la présente Assemblée Générale (sous réserve de son adoption) ou le cas échéant en vertu d'une résolution de même nature qui pourrait lui succéder pendant la durée de validité de la présente autorisation ; ou
- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe ; ou
- assurer la liquidité et animer le marché de l'action Sodexo par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- honorer de manière générale, des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une société liée.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Ces opérations pourront être effectuées par tous moyens notamment en Bourse ou de gré à gré y compris en utilisant tout instrument financier, option ou produits dérivés ou par acquisition ou cession de blocs ou de toute autre manière. Ces opérations pourront intervenir à tout moment, hors période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

L'Assemblée Générale fixe le nombre maximal d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 5 % du nombre total des actions composant le capital de la Société à la date de la présente Assemblée Générale (soit, à titre indicatif, au 31 août 2017, un nombre maximal de 7 541 522 actions), étant précisé que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions autodétenues devra être pris en considération afin que la Société reste en permanence dans la limite légale maximale de 10 % d'actions autodétenues.

L'Assemblée Générale décide que le prix maximal d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution ne pourra excéder 150 euros par action. L'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tout autre actif, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres de la Société, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée Générale décide que le montant total affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra pas dépasser 1,15 milliard d'euros.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation est consentie pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée, et prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser si nécessaire les

termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme d'achat, et notamment pour passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, en vue de la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les conditions et modalités suivant lesquelles

sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou d'options, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles, effectuer toutes déclarations et remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

## À titre extraordinaire

### **Résolution 18 : Réduction du capital social par annulation des actions autodétenues**

#### **Objectif**

Il vous est proposé dans la 18<sup>e</sup> résolution d'autoriser le Conseil d'Administration à annuler tout ou partie des actions acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions pour éventuellement réduire le capital par annulation d'actions autodétenues.

#### **Dix-huitième résolution**

*(AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULATION DES ACTIONS AUTODÉTENUES)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à annuler en une ou plusieurs fois dans la limite de 5 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de la présente Assemblée Générale (soit un nombre maximal de 7 541 522 actions), par période de vingt-quatre (24) mois, tout ou partie des actions acquises par la Société en vertu d'un programme de rachat d'actions autorisé par les actionnaires et de réduire corrélativement le capital social.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation, pour accomplir la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui

pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, notamment imputer la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles y compris sur la réserve légale à concurrence de 5 % du capital annulé, et procéder à la modification corrélatrice des statuts, effectuer toutes déclarations et remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation est consentie pour une période de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non encore utilisée, la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 26 janvier 2016 dans sa 11<sup>e</sup> résolution.

311

### **Résolutions 19 et 20 : Augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription, et augmentation de capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices**

#### **Objectif**

Pour assurer le financement des investissements de croissance du Groupe, il vous est proposé dans la 19<sup>e</sup> résolution de renouveler la délégation permettant au Conseil d'Administration d'augmenter le capital social dans la limite d'un montant en nominal de 100 millions d'euros (soit environ 17 % du capital social), en procédant en une ou plusieurs fois, à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières composées dilutives. Les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions ou aux valeurs mobilières ainsi émises.

Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois. Sur ce plafond de 100 millions d'euros s'impute le montant total des augmentations de capital qui seraient réalisées en vertu de la 20<sup>e</sup> résolution ci-après permettant d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices.

#### **Dix-neuvième résolution**

*(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL PAR ÉMISSION - AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES - D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU D'AUTRES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL IMMÉDIATEMENT OU À TERME)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce

et notamment de ses articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-132 à L. 225-134 et L. 228-91 à L. 228-93 et après avoir constaté la libération intégrale du capital social :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider une ou plusieurs augmentations de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription par l'émission, en France ou à l'étranger, dans



la proportion et aux époques qu'il appréciera, en euros, ou en toute autre devise ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, d'actions ordinaires (à l'exclusion par conséquent des actions de préférence) et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société, étant précisé que la libération des actions ordinaires et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;

2. fixe à vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente délégation de compétence, étant toutefois précisé que le Conseil d'Administration ne pourra en faire usage en période d'offre publique ;
3. décide qu'en cas d'usage, par le Conseil d'Administration, de la présente délégation de compétence :
  - le montant nominal maximal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 100 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions (sous réserve de leur adoption par la présente Assemblée Générale) est fixé à un plafond global de 100 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, montants auxquels s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital,
  - le montant nominal maximal total des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital ne pourra excéder 1 milliard d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies,
  - la ou les émissions sont réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors détenues par eux, le Conseil d'Administration ayant la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible conformément à l'article L. 225-133 du Code de commerce,
  - si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration pourra, conformément aux dispositions de l'article L. 225-134 du Code de commerce, notamment offrir au public, totalement ou partiellement, les actions et/ou les valeurs mobilières non souscrites.
  - la décision d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital emportera, au profit des porteurs des titres émis, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donneront droit ;
4. prend acte que la présente délégation de compétence emporte tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence et notamment pour fixer les conditions d'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières

donnant accès au capital, les modalités d'attribution des titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ainsi que les dates auxquelles peuvent être exercés les droits d'attribution, à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire), constater la réalisation des augmentations de capital, modifier corrélativement les statuts, accomplir les formalités requises, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, et généralement faire tout le nécessaire ;

5. prend acte que la présente délégation de compétence prive d'effet à compter de ce jour la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 26 janvier 2016 dans sa 12<sup>e</sup> résolution ;
6. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration en rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante conformément à la loi et à la réglementation.

### **Vingtième résolution**

#### ***(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL PAR INCORPORATION DE PRIMES, RÉSERVES OU BÉNÉFICES)***

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de tout ou partie des primes, réserves ou bénéfices dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes, ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
2. fixe à vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente délégation de compétence, étant toutefois précisé que le Conseil d'Administration ne pourra en faire usage en période d'offre publique ;
3. décide qu'en cas d'usage, par le Conseil d'Administration, de la présente délégation de compétence, le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 100 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global d'un montant nominal maximum total de 100 millions d'euros prévu dans la 19<sup>e</sup> résolution (sous réserve de son adoption par la présente Assemblée Générale) ou, le cas échéant,

sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution ultérieure pendant la durée de validité de la présente délégation, et qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire d'actions de la Société à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

4. prend acte que la présente délégation de compétence emporte tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment pour :
  - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou à celle à laquelle l'élévation du nominal des actions existantes portera effet,
  - décider en cas d'émission d'actions nouvelles que (i) les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, et que

les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation et (ii) les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes bénéficiant du droit de vote double et/ou du droit au dividende majoré bénéficieront de ce droit dès leur émission,

- procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
  - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
  - d'une manière générale passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
5. prend acte que la présente délégation de compétence prive d'effet à compter de ce jour la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 26 janvier 2016 dans sa 13<sup>e</sup> résolution.

## Résolution 21 : Augmentation du capital social réservée aux salariés adhérents de plans d'épargne d'entreprise

### Objectif

La résolution autorisant l'augmentation du capital au profit des adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise, approuvée lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 26 janvier 2016, vous est de nouveau soumise, conformément aux exigences légales. Le montant nominal total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées au titre de cette résolution est fixé à 9 millions d'euros. Ce montant s'imputera sur le montant du plafond global de 100 millions d'euros en nominal, prévu par la 19<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée Générale, relatif aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur délégation au Conseil d'Administration.

Les opérations d'actionnariat salarié contribuent d'une manière appréciable à renforcer la motivation des salariés et à accroître leur sentiment d'appartenance au Groupe.

313

### Vingt et unième résolution

*(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL, PAR ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL IMMÉDIATEMENT OU À TERME RÉSERVÉES AUX ADHÉRENTS DE PLANS D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION AU PROFIT DE CES DERNIERS)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-138-1 du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital de la Société, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en euros, ou en toute autre devise ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, accès au capital de la Société réservées aux adhérents d'un ou plusieurs Plans d'Épargne d'Entreprise (ou tout autre plan aux adhérents duquel les

articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein du Groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;

2. fixe à vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente délégation de compétence et décide qu'elle prive d'effet à compter de ce jour la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 26 janvier 2016 dans sa 15<sup>e</sup> résolution ;
3. décide que le nombre total d'actions nouvelles susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra représenter un pourcentage supérieur à 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration. Ce plafond s'imputera sur le plafond global d'un montant nominal maximum total de 100 millions d'euros prévu dans la 19<sup>e</sup> résolution, sous réserve de l'adoption de cette résolution par la présente Assemblée Générale, ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution ultérieure pendant la durée de validité de la présente délégation, et qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas

échéant, le montant supplémentaire d'actions de la Société à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

4. décide que le prix d'émission des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise (ou un plan assimilé), étant précisé que le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, pourra réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, afin notamment de tenir compte, *inter alia*, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;
5. autorise le Conseil d'Administration à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables aux termes des articles L. 3332-10 et suivants du Code du travail ;
6. décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital dont l'émission fait l'objet de la présente délégation, ainsi qu'aux titres auxquels donneront droit lesdites valeurs mobilières ;
7. autorise le Conseil d'Administration, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions

aux bénéficiaires ci-dessus indiqués telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs Plans d'Épargne Salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant des plafonds visés au paragraphe 3 ci-dessus ;

8. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, et notamment pour arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement, fixer les modalités et conditions des opérations et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social, y compris la modification corrélative des statuts, et sur sa seule décision, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital ;
9. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration en rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante conformément à la loi et à la réglementation.

314

## À titre ordinaire

### Résolution 22 : Pouvoirs

#### Objectif

La 22<sup>e</sup> résolution est une résolution usuelle qui permet d'effectuer les formalités requises par la loi après la tenue de l'Assemblée Générale.

### Vingt-deuxième résolution

(*POUVOIRS*)

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal constatant ses délibérations en vue de l'accomplissement de toutes les formalités nécessaires.

## 8.3 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### 8.3.1 Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital

(Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 – 18<sup>e</sup> résolution)

Aux Actionnaires

#### **SODEXO**

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad  
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-quatre mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 5 % de son capital social à la date de la présente Assemblée Générale, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 15 novembre 2017

Les commissaires aux comptes

#### **PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Christophe Georghiou

#### **KPMG Audit**

Département de KPMG SA  
Hervé Chopin

315

### 8.3.2 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription

(Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 – 19<sup>e</sup> résolution)

Aux Actionnaires

#### **SODEXO**

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad  
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence pour décider une ou plusieurs émissions d'actions ordinaires (à l'exclusion des actions de préférence) et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 100 millions d'euros [ou de la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies] au titre de cette délégation, étant précisé que les augmentations du capital susceptibles de résulter des 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> résolutions s'imputeront sur ce montant. Le montant nominal maximal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société donnant accès au capital ne pourra excéder 1 milliard d'euros [ou de la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies].

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois, avec faculté de subdélégation, la compétence pour décider une émission, étant précisé que le Conseil d'Administration ne pourra toutefois pas en faire usage en période d'offre publique. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur l'émission proposée et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Nous vous signalons que le rapport du Conseil d'Administration ne comporte pas l'indication des modalités de détermination du prix d'émission prévue par les textes réglementaires.

Par ailleurs, les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 15 novembre 2017

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Christophe Georghiou

**KPMG Audit**

Département de KPMG SA

Hervé Chopin

### 8.3.3 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières de la Société réservée aux adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise

(Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 – 21<sup>e</sup> résolution)

Aux Actionnaires

#### **SODEXO**

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad  
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un ou plusieurs Plans d'Épargne d'Entreprise mis en place au sein du Groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du code du travail, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions nouvelles susceptibles d'être émises ne pourra représenter un pourcentage supérieur à 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration. Ce plafond s'imputera sur le plafond global prévu dans la 19<sup>e</sup> résolution.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et/ou valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 15 novembre 2017

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Jean-Christophe Georghiou

**KPMG Audit**

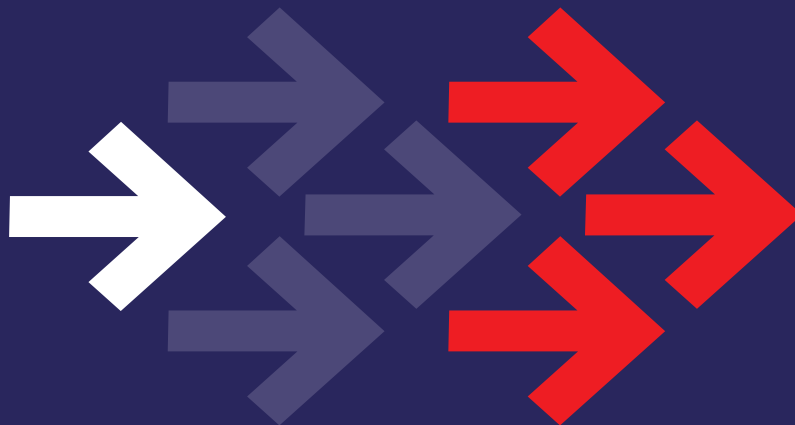
Département de KPMG SA  
Hervé Chopin





# AUTRES INFORMATIONS

<b>9.1</b>	<b>Glossaire</b>	<b>320</b>	<b>9.3</b>	<b>Tables de concordance</b>	<b>325</b>
<b>9.2</b>	<b>Responsables du Document de référence et du contrôle des comptes</b>	<b>323</b>	9.3.1	Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	325
9.2.1	Responsable du Document de référence	323	9.3.2	Rapport financier annuel	327
9.2.2	Responsables du contrôle des comptes	324	9.3.3	Rapport de gestion	327
			9.3.4	Informations requises par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (« Grenelle II »)	328
			9.3.5	Référentiel <i>Global Reporting Initiative</i> (« GRI »)	331



## 9.1 GLOSSAIRE

### Actions au nominatif

Les actions nominatives portent le nom de l'actionnaire, qui est enregistré sur les registres de Sodexo (contrairement aux actions au porteur). On distingue les actions au « nominatif pur » et « nominatif administré ». L'inscription des titres Sodexo au nominatif permet à ses actionnaires :

- de disposer d'un droit de vote double pour les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans ;
- de bénéficier d'une majoration de 10 % du dividende pour les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans, dans la limite de 0,5 % du capital social de Sodexo par actionnaire ;
- d'être automatiquement conviés aux Assemblées et d'avoir une information personnalisée concernant toutes les opérations financières (augmentation de capital, émission d'obligations, etc.) ;
- de bénéficier d'une économie de frais de gestion (uniquement pour le nominatif pur).

#### 1. Action au nominatif pur

Les titres et l'identité de l'actionnaire sont nommément inscrits sur un compte-titres tenu par Société Générale, gestionnaire du service des titres de Sodexo.

#### 2. Action au nominatif administré

Les actions détenues au nominatif administré restent inscrites chez un intermédiaire financier, qui en assure la conservation, la gestion. Dans ce cas, la gestion des titres est assimilée à celle des titres « au porteur ».

### Actions au porteur

Actions conservées sur un compte-titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire. Le nom de l'actionnaire n'est alors pas directement connu de Sodexo. L'achat et la gestion courante de ses titres sont ici confiés à l'intermédiaire financier de son choix.

### Actions de performance

Actions Sodexo attribuées gratuitement par le Conseil d'Administration au Directeur Général et aux managers du Groupe pour récompenser la bonne performance individuelle, sous réserve de présence dans le Groupe et de la réalisation de conditions de performance (pour toute attribution supérieure à 250 actions) au terme de la période d'acquisition. La partie soumise à des conditions de performance varie de 0 à 100 % selon la quantité d'actions et en fonction des responsabilités du bénéficiaire concerné.

### ADR (American Depositary Receipt)

Certificat nominatif négociable émis par une banque américaine, représentant la propriété d'une action ou d'une obligation d'une société non américaine cotée sur un marché boursier. L'ADR est coté en dollars mais l'action ou l'obligation sont, elles, libellées

dans leur monnaie d'origine et conservées en dépôt dans une banque de leur pays d'origine dite « *custodian* ». L'ADR permet, sous certaines conditions, à une société non américaine d'être cotée aux États-Unis. Une action Sodexo est représentée par cinq ADR Sodexo. Les dividendes et l'exercice du droit de vote appartiennent aux titulaires des ADR.

### Bénéfice net par action (BNPA)

Résultat net part du Groupe divisé par le nombre moyen d'actions en circulation.

### COSO (Committee of Sponsoring Organisations)

Né à l'initiative de grandes entreprises et d'associations privées, le COSO a été créé en 1985, aux États-Unis, dans le cadre d'une commission sénatoriale sur la fraude relative à l'information comptable et financière dirigée par le Sénateur Treadway. Ce Comité a émis des recommandations pour les sociétés cotées en Bourse et pour leurs auditeurs indépendants, en développant un cadre conceptuel du contrôle interne qui sert de référentiel, notamment pour l'application de certaines dispositions de la loi Sarbanes-Oxley.

### Croissance interne

La croissance interne est l'augmentation du chiffre d'affaires d'une période donnée par rapport au chiffre d'affaires publié de la même période de l'exercice précédent, calculée au taux de change de l'exercice précédent et en excluant l'impact des acquisitions (ou prise de contrôle) ou des cessions (ou perte de contrôle) d'activités comme suit :

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

### Dividende majoré

Toute action détenue sous la forme nominative depuis quatre ans au moins à la clôture d'un exercice et qui sera conservée ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende de 10 %. Le nombre d'actions éligibles à cette majoration ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

## Endettement net

Il s'agit du total des emprunts et dettes financières à la clôture de l'exercice diminués de la trésorerie opérationnelle. Voir section 3.5.1 Ratio financiers.

## GRI

Le *Global Reporting Initiative* (GRI) a été créé en 1997 par CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Sa vocation est d'élever les méthodes de développement durable à un niveau équivalent à celui du reporting financier, dans un souci de comparabilité, de crédibilité, de rigueur, de périodicité et de vérifiabilité des informations communiquées.

## Indicateurs alternatifs de performance (IAP)

Il s'agit d'indicateurs en complément de ceux directement issus des états financiers et qui peuvent fournir aux investisseurs des informations additionnelles pertinentes permettant une meilleure compréhension de la stratégie et de la performance. Plus de détails sont fournis dans le chapitre 4 du présent document (page 130).

## ISO

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est le premier producteur de normes internationales d'application volontaire dans le monde. Ces normes établissent des spécifications de pointe applicables aux produits, aux services et aux bonnes pratiques, pour accroître l'efficacité de tous les secteurs de l'économie. Parmi ces normes on retrouve notamment l'ISO 9001 (management de la qualité), l'ISO 14001 (management de l'environnement), ISO 22000 (management de la sécurité des denrées alimentaires), ISO 27000 (sécurité de l'information) et l'ISO 55000 (gestion d'actifs industriels).

## Mandataires sociaux

Il s'agit des administrateurs du Conseil d'Administration de Sodexo (parmi lesquels figure le Directeur Général de Sodexo).

## OHSAS 18001

La norme britannique OHSAS 18001 (pour *Occupational Health and Safety Assessment Series*) est un modèle de prévention des risques professionnels. Son objectif est de fournir aux entreprises un support d'évaluation et de certification de leur système de management de la santé et de la sécurité au travail, compatible avec les normes internationales de systèmes de management.

## Résultat net part du Groupe

Il correspond au résultat net total consolidé (ce que l'ensemble des sociétés du Groupe a dégagé comme résultat) duquel est déduite la partie qui appartient aux actionnaires tiers des filiales dont Sodexo ne détient pas la totalité du capital.

## Risque d'intensité

Risques pour lesquels la combinaison fréquence/gravité nécessite leur transfert au marché de l'assurance.

## Services sur Site

Les Services sur Site de Sodexo répondent aux besoins des huit segments de clientèle de Sodexo (Entreprises et Administrations, Bases-Vie, Défense, Justice, Sports & Loisirs, Santé, Seniors et Éducation).

## Services aux Particuliers et à Domicile

Services de Sodexo déclinés en trois grandes catégories de services : garde d'enfants, conciergerie et aide à domicile pour les personnes dépendantes.

## Services Avantages et Récompenses

Ces services de Sodexo sur support papier, par carte ou de manière digitale sont déclinés en cinq catégories de Services Avantages et Récompenses : Avantages pour les salariés, Programmes d'*Incentive* et de Reconnaissance, Gestion de la mobilité des salariés et des frais professionnels, Aides publiques et Cartes et boîtes cadeaux.

321

## Taux de croissance sur sites existants

La croissance sur sites existants correspond à la croissance du chiffre d'affaires observée sur les sites ayant eu une activité dans le Groupe sur deux exercices complets et consécutifs (sites actifs du 1<sup>er</sup> septembre 2014 au 31 août 2016).

## Taux de développement

Le taux de développement correspond au chiffre d'affaires annuel estimé des nouveaux contrats signés au cours de l'exercice, divisé par le chiffre d'affaires de l'exercice précédent.

## Taux de fidélisation des clients

Le taux de fidélisation des clients est le rapport exprimé en pourcentage et calculé en divisant le chiffre d'affaires retenu par rapport au chiffre d'affaires total du dernier exercice.

Le chiffre d'affaires retenu se calcule en déduisant le chiffre d'affaires du dernier exercice correspondant aux contrats perdus au profit d'un concurrent ou de l'autogestion, les contrats résiliés par Sodexo et les fermetures de sites. Ce taux est donc calculé de manière exhaustive. D'autres sociétés peuvent le calculer différemment.

## Taux d'engagement des collaborateurs

L'engagement se définit comme un état d'implication dans un groupe ou une entreprise. Cette notion regroupe la mobilisation des salariés pour la réussite de l'entreprise, leur fierté d'appartenance et leur fidélité à l'entreprise. Ainsi, le taux d'engagement est le pourcentage de collaborateurs ayant répondu aux six questions relatives à l'engagement avec une note moyenne supérieure ou égale à 4,5 sur une échelle croissante de 1 à 6 (méthodologie Aon Hewitt).

Plus de détails sont fournis dans le chapitre 2 du présent document.

## Taux de fidélisation des collaborateurs

Le taux de fidélisation des collaborateurs exprime la proportion des collaborateurs qui reste dans le Groupe par rapport à l'effectif moyen de l'année.

NB : Les effectifs sortants ne comprennent pas les départs requis par la législation ou la réglementation lors de perte de contrat, les transferts entre filiales du Groupe et les fins de contrats à durée déterminée.

## TSR

Le TSR (ou *Total Shareholder Return* – Retour total à l'actionnaire) mesure le rendement de l'action pour l'actionnaire sur une période donnée en prenant en compte l'appréciation du cours de Bourse et le dividende.

## Volume d'émission

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

## 9.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

### 9.2.1 Responsable du Document de référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation.

Le rapport de gestion dont la table de concordance figure en page 325 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Le Directeur Général

Michel Landel



Le 20 novembre 2017

**9.2.2 Responsables du contrôle des comptes**

COMMISSAIRES AUX COMPTES	DATE DE PREMIÈRE NOMINATION	DURÉE DU MANDAT	EXPIRATION DU MANDAT
<b>TITULAIRES</b>			
PricewaterhouseCoopers Audit Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine RCS Nanterre 672 006 483 Société représentée par M. Jean-Christophe Georghiou	22/02/1994	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2021-2022, à tenir en 2023
KPMG Audit Département de KPMG SA Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles 1 cours Valmy Puteaux les Hauts de Villiers 92923 Paris La Défense Cedex Société représentée par M. Hervé Chopin	04/02/2003	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020, à tenir en 2021
<b>SUPPLÉANTS</b>			
M. Jean-Baptiste Deschryver Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine	24/01/2017	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2021-2022, à tenir en 2023
Salustro Reydel Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles 3 cours du Triangle - Immeuble Le Palatin 92939 Paris La Défense Cedex	19/01/2015	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020, à tenir en 2021

## 9.3 TABLES DE CONCORDANCE

Afin de faciliter la lecture du présent document, les tables de concordance ci-après permettent d'identifier :

- les principales rubriques exigées par l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004 ; les informations non applicables à Sodexo sont indiquées « N/A » ;
- les informations qui constituent le rapport financier annuel prévu par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF ;
- les informations qui constituent le rapport de gestion du Conseil d'Administration prévu par le Code de commerce ;
- les informations requises par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (« Grenelle II ») ;
- les indicateurs de performance du GRI, de l'ISO 26000 et du Pacte mondial des Nations unies.

### 9.3.1 Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004

RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004	PAGE
<b>1. Personnes responsables</b>	<b>323</b>
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>185-324</b>
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	<b>18-19, 21-23, 193</b>
<b>4. Facteurs de risques</b>	<b>197-200</b>
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1. Historique et évolution de la Société	16-17, 296-298
5.2. Investissements	170, 195
<b>6. Aperçu des activités</b>	
6.1. Principales activités	24-67, 119-125
6.2. Principaux marchés	24-67, 119-125
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Dépendance éventuelle	197
6.5. Position concurrentielle	24-67, 197
<b>7. Organigramme</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe	214
7.2. Liste des filiales importantes	182-184, 196, 218-219, 290
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	<b>142-143</b>
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	<b>116-131</b>
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	
10.1. Informations sur les capitaux	137-162
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	126, 136
10.3. Conditions d'emprunts et structure de financement	163-167, 213
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de la Société	159-160
10.5. Sources de financement attendues	N/A
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>N/A</b>
<b>12. Informations sur les tendances</b>	<b>127-129</b>
<b>13. Prévisions et estimations du bénéfice</b>	<b>127-129</b>



## RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004

PAGE

**14. Conseil d'Administration et Direction Générale**

14.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	6-7, 233-242, 247-248, 258
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale	258-260

**15. Rémunération et avantages**

15.1. Montant de la rémunération des mandataires sociaux	180, 261-271
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, retraites ou autres avantages	180, 265

**16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction**

16.1. Date d'expiration des mandats actuels	233
16.2. Contrats de service liant les mandataires sociaux	N/A
16.3. Informations sur le Comité d'Audit, le Comité des Nominations et le Comité des Rémunérations	244-245
16.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise en vigueur	248-249

**17. Salariés**

17.1. Nombre de salariés	18-19, 78-79, 102-104,
17.2. Participations et stock-options	175-177, 234-242, 271-281
17.3. Participation des salariés dans le capital	291, 292

**18. Principaux actionnaires**

18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	291, 290
18.2. Existence de droits de vote différents	288-289, 291, 298
18.3. Contrôle de l'émetteur	290-291, 258-260
18.4. Accord connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A

**19. Opérations avec les apparentés****179, 214-215, 226-229, 258-260****20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**

20.1. Informations financières historiques *	6-7
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	132-185, 202-221
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles *	186-191, 222-225
20.5. Date des dernières informations financières	31 août 2017
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	22-23, 119, 287-288, 300, 306
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	181, 197-200
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A

**21. Informations complémentaires**

21.1. Capital social	137, 162, 211, 291-292
21.2. Acte constitutif et statuts	296-298, 242-249

**22. Contrats importants****297****23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts****N/A****24. Documents accessibles au public****284, 297****25. Informations sur les participations****159-160, 182-184, 218-219**

\* En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- le rapport de gestion, les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 août 2015 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférents présentés aux pages 356 et 122 à 202 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 novembre 2015 sous le n° D.15-1039 ;
- le rapport de gestion, les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 août 2014 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférents présentés aux pages 356 et 132 à 217 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 novembre 2014 sous le n° D14-1057.

## 9.3.2 Rapport financier annuel

RAPPORT FINANCIER ANNUEL - ARTICLES L. 451-1-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER ET 222-3 RÉGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF		PAGE
1. Comptes annuels		201-221
2. Comptes consolidés		132-185
3. Rapport de gestion		Tableau ci-dessous
4. Déclaration de responsabilité		323
5. Rapports des contrôleurs légaux des comptes		186-191, 222-225

## 9.3.3 Rapport de gestion

Table de concordance du rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - CODE DE COMMERCE		PAGE
1. Rapport d'activité		116-131
2. Description des principaux risques et incertitudes		197-200
3. Renseignements concernant les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale		233-249, 258-281
4. Renseignements concernant le capital		220, 290-292, 295-298
5. Informations sociales et environnementales		68-114
6. Assemblée Générale Ordinaire du 23 janvier 2018		300-314

327

### 9.3.4 Informations requises par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (« Grenelle II »)

CHAPITRE DE LA LOI GRENELLE II

PAGE

#### 1. Informations sociales :

a	Emploi :	i	l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	78-79
		ii	les embauches et les licenciements	79
		iii	les rémunérations et leur évolution	79 ; 261-281
b	Organisation du travail :	i	l'organisation du temps de travail	80-82
		ii	l'absentéisme	79
c	Relations sociales :	i	l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	81
		ii	le bilan des accords collectifs	81
d	Santé et sécurité :	i	les conditions de santé et de sécurité au travail	80-82
		ii	le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	80-82
		iii	les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	81
e	Formation :	i	les politiques mises en œuvre en matière de formation	82 ; 87
		ii	le nombre total d'heures de formation	82
f	Égalité de traitement :	i	les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	83-85
		ii	les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	85
		iii	la politique de lutte contre les discriminations	83-85
g	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relatives :	i	au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	80-82
		ii	à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	
		iii	à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	
		iv	à l'abolition effective du travail des enfants	

328

**2. Informations environnementales :**

a	Politique générale en matière environnementale :	i	L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	88-95	
		ii	les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	86-87	
		iii	les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	88-95	
		iv	le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	107	
b	Pollution :	i	les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	108-109	
		ii	la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	108-109	
c	Économie circulaire : i) Prévention et gestion des déchets	i	Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	93-95 ; 100-101	
		ii	Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	100-101	
	ii) Utilisation durable des ressources	i	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	94-95	
		ii	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	88-95	
		iii	La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	93-95	
		iv	L'utilisation des sols	108-109	
	d	Changement climatique :	i	Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	93-95
			ii	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	93-95
e	Protection de la biodiversité :	i	les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	92-95	

**3. Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable :**

a	Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société :	i	en matière d'emploi et de développement régional	91-92 ; 96-97
		ii	sur les populations riveraines ou locales	92
b	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	i	les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	76-77 ; 92
		ii	les actions de partenariat ou de mécénat	96-97
c	Sous-traitance et fournisseurs :	i	la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	93-95
		ii	l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	93-95
d	Loyauté des pratiques :	i	les actions engagées pour prévenir la corruption	76-77
		ii	les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs (sécurité alimentaire)	88-90
e	Autres	i	Les actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	80-82

## 9.3.5 RÉFÉRENTIEL *GLOBAL REPORTING INITIATIVE* (« GRI »)

STANDARDS GRI	OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES	PAGE
<b>GRI 101 : Principes de base 2016</b>		
1. Principes de reporting	<p>1.1 L'organisation déclarante doit identifier ses parties prenantes et expliquer comment elle a répondu à leurs attentes et intérêts raisonnables.</p> <p>1.2 Le rapport présente la performance de l'organisation déclarante dans le contexte plus large du développement durable.</p> <p>1.3 Le rapport doit couvrir les sujets suivants qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.3.1 reflètent les impacts économiques, environnementaux et sociaux importants de l'organisation déclarante ; ou</li> <li>• 1.3.2 influencent considérablement les évaluations et les décisions des parties prenantes</li> </ul> <p>1.4 Le rapport doit inclure une couverture des sujets matériels et de leurs limites, suffisante pour refléter les impacts économiques, environnementaux et sociaux significatifs, et permettre aux parties prenantes d'évaluer la performance de l'organisation déclarante au cours de la période considérée.</p> <p>1.5 Les informations déclarées doivent être suffisamment précises et détaillées pour permettre aux parties prenantes d'évaluer la performance de l'organisation déclarante.</p> <p>1.6 Les informations déclarées doivent refléter les aspects positifs et négatifs de la performance de l'organisation déclarante pour permettre une évaluation raisonnée de la performance globale.</p> <p>1.7 L'organisation déclarante doit rendre l'information disponible d'une manière qui soit compréhensible et accessible aux parties prenantes qui utilisent cette information.</p> <p>1.8 L'organisation déclarante doit sélectionner, compiler et rapporter les informations de manière cohérente. Les informations rapportées doivent être présentées de manière à permettre aux parties prenantes d'analyser les changements dans la performance de l'organisation au fil du temps, et qui pourraient soutenir l'analyse par rapport à d'autres organisations.</p> <p>1.9 L'organisation déclarante doit rassembler, enregistrer, compiler, analyser et rapporter les informations et les processus utilisés dans la préparation du rapport de manière à ce qu'ils puissent être examinés, et qui établissent la qualité et l'importance de l'information.</p> <p>1.10 L'organisation déclarante doit rendre compte de son activité régulièrement afin que l'information soit disponible à temps pour permettre aux parties prenantes de prendre des décisions éclairées.</p>	

STANDARDS GRI		OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES		PAGE
		ISO 26000		
2. Utilisation des Standards GRI	<p>2.1 L'organisation déclarante doit appliquer tous les principes de déclaration de la section 1 pour définir le contenu et la qualité du rapport.</p> <p>2.2 L'organisation déclarante doit déclarer les divulgations requises de la GRI 102 : Informations générales.</p> <p>2.3 L'organisation déclarante doit identifier ses sujets importants en utilisant les principes de <i>reporting</i> pour définir le contenu du rapport.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.3.1 1 L'organisation déclarante devrait consulter les Divulgations sectorielles de la GRI qui se rapportent à son secteur, si disponible, pour aider à identifier ses sujets matériels.</li> </ul> <p>2.4 L'organisation déclarante doit identifier la limite pour chaque sujet important.</p> <p>2.5 Pour chaque sujet important, l'organisation déclarante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.5.1 doit signaler les informations sur l'approche de gestion pour ce sujet, en utilisant la GRI 103 : Approche de gestion ; et soit :</li> <li>• 2.5.2 doit rapporter les divulgations spécifiques à un sujet dans la norme GRI correspondante, si le sujet important est couvert par une norme GRI existante (séries 200, 300 et 400), ou</li> <li>• 2.5.3 devrait signaler d'autres divulgations appropriées, si le sujet important n'est pas couvert par une norme GRI existante.</li> </ul> <p>2.6 Si l'organisation déclarante signale une divulgation requise en utilisant une référence à une autre source où se trouve l'information, l'organisation doit s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.6.1 la référence inclut l'emplacement spécifique de la divulgation requise ;</li> <li>• 2.6.2 les informations référencées sont publiques et facilement accessibles.</li> </ul> <p>2.7 Lors de la préparation d'un rapport de développement durable, l'organisation déclarante devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.7.1 présenter les informations pour la période de <i>reporting</i> en cours et au moins deux périodes précédentes, ainsi que les futurs objectifs à court et à moyen terme s'ils ont été établis ;</li> <li>• 2.7.2 compiler et rapporter les informations en utilisant des mesures internationales généralement acceptées (telles que les kilogrammes ou les litres) et les facteurs de conversion standard, et expliquer la base de mesure/ de calcul lorsqu'elle n'est pas autrement apparente ;</li> <li>• 2.7.3 fournir des données absolues et des notes explicatives lors de l'utilisation de ratios ou de données normalisées ;</li> <li>• 2.7.4 définir une période de déclaration cohérente pour la publication d'un rapport.</li> </ul>			
3. Revendiquer l'utilisation des Standards GRI	<p>Il existe deux approches de base pour l'utilisation des normes GRI :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utiliser les normes GRI comme ensemble pour préparer un rapport conformément aux normes.</li> <li>2. Utiliser des normes sélectionnées, ou des parties de leur contenu, pour rapporter des informations spécifiques.</li> </ol>			
<b>GRI 102 : Informations générales 2016</b>				
1. Profil de l'organisation	<p>102-1. Nom de l'organisation</p> <p>102-2. Activités, marques, produits et services</p> <p>102-3. Emplacement du siège</p> <p>102-4. Emplacement des opérations</p> <p>102-5. Propriété et forme juridique</p> <p>102-6. Marchés desservis</p> <p>102-7. Échelle de l'organisation</p> <p>102-8. Informations sur les employés et autres travailleurs</p> <p>102-9. Chaîne d'approvisionnement</p> <p>102-10. Changements significatifs de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement</p> <p>102-11. Principe de précaution ou approche</p> <p>102-12. Initiatives externes</p> <p>102-13. Adhésion aux associations</p>			<p>Page de couverture</p> <p>24-66</p> <p>296</p> <p>21</p> <p>290-292 ; 296</p> <p>24-66</p> <p>20-27</p> <p>78-82</p> <p>91-95 ; 251</p> <p>91-95 ; 251</p> <p>197-200</p> <p>74-101</p> <p>76-77</p>
2. Stratégie	<p>102-14. Déclaration du décideur principal</p> <p>102-15. Principaux impacts, risques et opportunités</p>	<p>4.6 ; 6.2 ;</p> <p>3.4.2</p>		<p>4-5 ; 8-9 ;</p> <p>197-200</p>
3. Éthique et intégrité	<p>102-16. Valeurs, principes, normes et règles de comportement</p> <p>102-17. Mécanismes et conseil sur les comportements éthiques</p>	<p>4.4</p> <p>6.6.3</p>	<p>ODD 8</p> <p>ODD 16</p>	<p>14-15 ; 76-77</p> <p>14-15 ; 79-77 ;</p> <p>197-200</p>

STANDARDS GRI		OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES		PAGE
		ISO 26000		
4. Gouvernance	102-18. Structure de gouvernance			
	102-19. Délégation des pouvoirs et de l'autorité			
	102-20. Responsabilité de niveau exécutif pour l'économie, l'environnement, et les sujets sociaux			
	102-21. Consultation des parties prenantes sur les aspects économiques, environnementaux, et les sujets sociaux			
	102-22. Composition de l'instance de gouvernance la plus élevée et de ses comités			
	102-23. Président de l'instance supérieure de gouvernance			72 ; 76-77
	102-24. Nomination et sélection de l'instance supérieure de gouvernance			
	102-25. Les conflits d'intérêts			
	102-26. Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans l'établissement de l'objectif, des valeurs, et stratégie			231-249
	102-27. Connaissance collective de l'instance supérieure de gouvernance	6.2	ODD 5	
	102-28. Évaluer la performance de l'instance supérieure de gouvernance	7.4.3	ODD 16	252
	102-29. Identifier et gérer les impacts des aspects économiques, environnementaux et sociaux	7.7.5		323
	102-30. Efficacité des processus de gestion des risques			
	102-31. Examen des sujets économiques, environnementaux et sociaux			
	102-32. Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans les rapports de développement durable			
	102-33. Communiquer les aspects pertinents			
	102-34. Nature et nombre total des aspects pertinents			
	102-35. Politiques de rémunération			
	102-36. Processus de détermination de la rémunération			
102-37. Implication des parties prenantes dans la rémunération				
102-38. Taux de rémunération annuel total				
102-39. Augmentation en pourcentage du taux de rémunération total annuel				
5. Implication des parties prenantes	102-40. Liste des groupes de parties prenantes			
	102-41. Conventions collectives			
	102-42. Identifier et sélectionner les parties prenantes	5.3		76-77
	102-43. Approche de l'engagement des parties prenantes			
	102-44. Principaux sujets et préoccupations soulevés			
6. Pratiques de reporting	102-45. Entités incluses dans les états financiers consolidés			
	102-46. Définition du contenu du rapport et des limites de sujet			
	102-47. Liste des sujets matériels			
	102-48. Retraitement d'informations			
	102-49. Changements dans les rapports			
	102-50. Période de déclaration	7.5.3		107-114
	102-51. Date du dernier rapport	7.6.2		331-339
	102-52. Cycle de reporting			Dernière page
	102-53. Point de contact pour les questions concernant le rapport			
	102-54. Réclamations de déclaration conformément aux normes GRI			
	102-55. Index de contenu GRI			
102-56. Assurance externe				
<b>GRI 103 : Approche de gestion 2016</b>				
Exigences générales	103-1. Explication du sujet matériel et de ses limites			
	103-2. L'approche de gestion et ses composants			107-114
	103-3. Évaluation de l'approche de gestion			
<b>GRI 201 : Performance économique 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			



STANDARDS GRI		ISO 26000	OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES	PAGE
2. Divulgations spécifiques à un sujet	201-1. Valeur économique directe générée et distribuée	6.5.5	ODD 2	16-23
	201-2. Implications financières et autres risques et opportunités liés au changement climatique	6.8.1	ODD 5	24-31
		6.8.2	ODD 7	93-95 ; 146
	201-3. Étendu de la couverture des régimes de retraite à prestations définies	6.8.3	ODD 8	168-171 ; 187-
	201-4. Aide financière reçue du gouvernement	6.8.7	ODD 9	200
		6.8.9	ODD 13	
<b>GRI 202 : Présence sur le marché 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	202-1. Ratios du salaire d'entrée standard par sexe par rapport au salaire minimum local	6.3.7		
		6.3.10		
	202-2. Proportion de cadres supérieurs embauchés de la communauté locale	6.4.3	ODD 1	
		6.4.4	ODD 5	78-82
		6.8.1	ODD 8	
6.8.2				
<b>GRI 203 : Impacts économiques indirects 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	203-1. Investissements dans l'infrastructure et services	6.3.9	ODD 1-3	
		6.6.6	ODD 5	
	203-2. Impacts économiques indirects significatifs	6.7.8	ODD 7-11	195-196
		6.8	ODD 17	
<b>GRI 204 : Pratiques d'approvisionnement 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	204-1. Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux.	6.4.3		
		6.6.6		
		6.8.1		92
		6.8.2		
		6.8.7		
<b>GRI 205 : Anti-corruption 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	205-1. Opérations évaluées pour les risques liés à la corruption	6.6.1		15
		6.6.2	ODD 16	76-77
	205-2. Communication et formation sur les politiques anti-corruption et procédures	6.6.3		199
		6.6.6		244
205-3. Incidents confirmés de corruption et mesures prises				
<b>GRI 206 : Comportement anticoncurrentiel 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	206-1. Actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, anti-trust, et les pratiques de monopole			180
<b>GRI 301 : Matières 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			

STANDARDS GRI		ISO 26000	OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES	PAGE
2. Divulgations spécifiques à un sujet	301-1. Matériaux utilisés en poids ou en volume 301-2. Matériaux d'entrée recyclés utilisés 301-3. Produits récupérés et leurs matériaux d'emballage	6.5.4	ODD 8 ODD 12	92-95
<b>GRI 302 : Énergie 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	302-1 Consommation d'énergie au sein de l'organisation 302-2 Consommation d'énergie en dehors de l'organisation 302-3 Intensité énergétique 302-4 Réduction de la consommation d'énergie 302-5 Réduction des besoins énergétiques des produits et services	6.5.4 6.5.5	ODD 7 ODD 8 ODD 12 ODD 13	94-95 106
<b>GRI 303 : Eau 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	303-1 Prélèvements d'eau par source 303-2 Sources d'eau significativement affectées par le prélèvement d'eau 303-3 Eau recyclée et réutilisée.	6.5.4	ODD 6 ODD 8 ODD 12	94-95 106
<b>GRI 304 : Biodiversité 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	304-1 Sites opérationnels possédés, loués, gérés dans ou à proximité d'aires protégées et de zones à haute valeur de biodiversité en dehors des zones protégées 304-2 Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité 304-3 Habitats protégés ou restaurés 304-4 Espèces inscrites sur la Liste rouge de l'UICN et espèces figurant sur la liste nationale de conservation avec habitats dans les zones affectées par les opérations	6.5.6	ODD 6 ODD 14 ODD 15	92-95
<b>GRI 305 : Émissions 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	305-1 Émissions de GES directes (Scope 1) 305-2 Énergie indirecte (Scope 2) Émissions de GES 305-3 Autres émissions indirectes de GES (Scope 3) 305-4 Intensité des émissions de GES 305-5 Réduction des émissions de GES 305-6 Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO) 305-7 Oxydes d'azote (NO <sub>x</sub> ), oxydes de soufre (SO <sub>x</sub> ) et autres émissions atmosphériques significatives	6.5.5	ODD 3 ODD 12 ODD 13 ODD 14 ODD 15	106
<b>GRI 306 : Effluents et déchets 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			

STANDARDS GRI		ISO 26000	OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES	PAGE
2. Divulgations spécifiques à un sujet	306-1 Décharge d'eau par qualité et destination 306-2 Déchets par type et méthode d'élimination 306-3 Déversements importants 306-4 Transport de déchets dangereux 306-5 Plans d'eau affectés par les rejets d'eau et/ou les eaux de ruissellement	6.5.3 6.5.4	ODD 3 ODD 6 ODD 12 ODD 14	106
<b>GRI 307 : Respect de l'environnement 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	307-1 Non-respect des lois et règlements environnementaux.			107-113
<b>GRI 308 : Évaluation environnementale du fournisseur 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	308-1 Nouveaux fournisseurs sélectionnés selon des critères environnementaux 308-2 Impacts environnementaux négatifs dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	6.3.5 6.6.6 7.3.1	Principes 7 ; 8 ; 9	91-92
<b>GRI 401 : Emploi 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	401-1 Nouveaux employés et roulement de personnel 401-2 Avantages offerts aux employés à temps plein qui ne sont pas fournis aux employés temporaires ou à temps partiel 401-3 Congé parental	6.4.3	ODD 5 ODD 8	78-79
<b>GRI 402 : Relations de travail/gestion 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	402-1 Périodes de préavis minimum concernant les changements opérationnels			78-79
<b>GRI 403 : La santé et la sécurité au travail 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	403-1 Représentation des travailleurs dans une direction conjointe comités de santé et de sécurité 403-2 Types de blessures et taux de blessures, maladies professionnelles, journées perdues et absentéisme, et nombre de décès liés au travail 403-3 Travailleurs ayant une incidence élevée ou un risque élevé de maladies liées à leur profession 403-4 Sujets de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats.	6.4.6 6.8.8	ODD 3 ODD 8	80-82
<b>GRI 404 : Formation et éducation 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			

STANDARDS GRI		OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES		PAGE
		ISO 26000		
2. Divulgations spécifiques à un sujet	404-1 Nombre moyen d'heures de formation par année et par employé 404-2 Programmes d'amélioration des compétences des employés et des programmes d'aide à la transition 404-3 Pourcentage d'employés recevant une évaluation régulière de performance et développement de carrière	6.4.7 6.8.5	ODD 4 ODD 5 ODD 8	80-87
<b>GRI 405 : Diversité et égalité des chances 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	405-1 Diversité des instances de gouvernance et des employés 405-2 Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes aux hommes	6.2.3 6.3.7 6.3.10 6.4.3	ODD 5 ODD 8	84-85
<b>GRI 406 : Non-discrimination 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	406-1 Incidents de discrimination et mesures correctives prises			80-87 200
<b>GRI 407 : Liberté d'association et négociation collective 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	407-1 Opérations et fournisseurs dans lesquels le droit à la liberté d'association et à la négociation collective peut être menacé			81 200
<b>GRI 408 : Le travail des enfants 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	408-1 Opérations et fournisseurs à risque important d'incidents de travail des enfants			80-87 200
<b>GRI 409 : travail force ou obligatoire 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	409-1 Opérations et fournisseurs à risque important d'incidents de travail forcé ou obligatoire			80-87 200
<b>GRI 410 : Pratiques de sécurité 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	410-1 Personnel de sécurité formé aux politiques ou procédures relatives aux droits humains			80-87 200
<b>GRI 411 : Droits des peuples autochtones 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			

STANDARDS GRI		OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES		PAGE
		ISO 26000		
2. Divulgations spécifiques à un sujet	411-1 Incidents de violations des droits des peuples autochtones			92 200
<b>GRI 412 : Évaluation des Droits de l'Homme</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	412-1 Opérations ayant fait l'objet d'un examen des droits de l'homme ou des évaluations d'impact 412-2 Formation des employés sur les politiques ou procédures en matière de droits de l'homme 412-3 Principaux accords d'investissement et contrats incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou ayant fait l'objet d'un contrôle des droits de l'homme	6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.6.6	Principes 1, 2	80-87
<b>GRI 413 : Communautés locales 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	413-1 Opérations avec engagement communautaire local, évaluations d'impact et programmes de développement 413-2 Opérations ayant d'importants impacts négatifs réels et potentiels sur les communautés locales	6.3.9 6.5.1 6.5.2 6.5.3 6.8	Principe 1	91-92
<b>GRI 414 : Évaluation sociale du fournisseur 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	414-1 Nouveaux fournisseurs vérifiés à l'aide de critères sociaux 414-2 Impacts sociaux négatifs dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	6.3.5 6.6.1 6.6.2 6.6.6 6.8.1 6.8.2 7.3.1		91-92
<b>GRI 415 : Politique publique 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	415-1 Contributions politiques.			77
<b>GRI 416 : Santé et sécurité du client 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	416-1 Évaluation des impacts du produit sur la santé et la sécurité et catégories de services 416-2 Incidents de non-conformité concernant la santé et impacts sur la sécurité des produits et services			88-90 118 252
<b>GRI 417 : Marketing et étiquetage 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			

STANDARDS GRI		OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES		PAGE
		ISO 26000		
2. Divulgations spécifiques à un sujet	417-1 Exigences relatives aux informations sur les produits et services et à l'étiquetage			76-77
	417-2 Incidents de non-conformité concernant le produit et le service information et étiquetage			129
	417-3 Incidents de non-conformité concernant les communications de marketing			
<b>GRI 418 : Confidentialité du client 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	418-1 Plaintes fondées concernant des manquements à la clientèle la confidentialité et les pertes de données client			199
<b>GRI 419 : Conformité socioéconomique 2016</b>				
1. Déclarations d'approche de gestion	Les informations sur l'approche de gestion sont une explication narrative de la façon dont une organisation gère un sujet important, les impacts associés et les attentes et intérêts raisonnables des parties prenantes.			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	419-1 Non-respect des lois et règlements dans le domaine social et zone économique			197-200



**Édité par Sodexo**

Conseil, conception, création :

**BABEL**  
STRATÉGIE & COMMUNICATION

Réalisation :

 LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Crédits photos :

David Brabyn / Ryan Donnell / Jacques Grison / Grégoire Korganow / Stéphane Remael / ISB / iStockphoto - Médiathèque Sodexo - Couverture, pages 12 ; 39 et 57 : Getty images. Photos du comité exécutif : © JDAVID © PGEDGE © PCASTANO / Médiathèque Sodexo.

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.



Sodexo

Direction financière Groupe

255, quai de la Bataille de Stalingrad

92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Tél. : 01 30 85 75 00

