

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011-2012

incluant le Rapport financier annuel



## SOMMAIRE

<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - PRINCIPES FONDAMENTAUX DU DÉVELOPPEMENT DE SODEXO</b>	<b>2</b>
<b>COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE SODEXO</b>	<b>8</b>
<b>MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE SODEXO</b>	<b>10</b>
<b>COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF DE SODEXO</b>	<b>15</b>

### 1

#### **HISTORIQUE**

Notre histoire	17
----------------	----

### 2

#### **NOTRE GROUPE ET NOS SERVICES DE QUALITÉ DE VIE**

2.1 Profil	21
2.2 Performance financière et chiffres clés	22
2.3 Nos Services de Qualité de Vie	25

### 3

#### **RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**

<i>Le Better Tomorrow Plan</i>	67
3.1 <i>We are</i>	69
3.2 <i>We do</i>	69
3.3 <i>We engage</i>	70

### 4

#### **INFORMATIONS CONSOLIDÉES**

4.1 Rapport d'activité de l'exercice 2011-2012	95
4.2 Comptes consolidés de Sodexo au 31 août 2012	96
4.3 Annexe aux comptes consolidés	110
4.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	116
4.5 Informations supplémentaires	180

### 5

#### **INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ MÈRE**

5.1 Comptes sociaux de Sodexo SA	191
5.2 Annexe aux comptes sociaux	192
5.3 Informations supplémentaires concernant les comptes sociaux	194
5.4 Rapports des Commissaires aux Comptes	212

### 6

#### **INFORMATIONS JURIDIQUES**

6.1 Renseignements de caractère général concernant Sodexo et son capital	219
6.2 Organigramme juridique simplifié	220

### 7

#### **ACTIONNAIRES - COMMUNICATION FINANCIÈRE**

7.1 La communication financière	229
7.2 L'action Sodexo	230
7.3 Le capital	234

### 8

#### **GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

8.1 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	241
8.2 Autres informations concernant les mandataires sociaux et la Direction de la Société	242
8.3 Rémunérations	269
8.4 Honoraires des Commissaires aux Comptes	271

### 9

#### **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 JANVIER 2013**

9.1 Rapport du Conseil d'Administration Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013	293
9.2 Résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013	294
9.3 Rapports des Commissaires aux Comptes	298

### 10

#### **AUTRES INFORMATIONS**

10.1 Glossaire	311
10.2 Responsables du Document de référence et du contrôle des comptes	312
10.3 Tables de concordance	315

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011-2012

incluant le Rapport financier annuel



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12 novembre 2012 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).



## Message de PIERRE BELLON

*Président du Conseil  
d'Administration de Sodexo*

### > 1. LES 7 PRINCIPES FONDAMENTAUX DE NOTRE DÉVELOPPEMENT

#### 1.1 MA VOLONTÉ DE CROISSANCE ET MA TERREUR DES RÉCESSIONS

Dans les années soixante, le ravitaillement maritime à Marseille était en déclin. En Provence j'ai vu, en quelques années, disparaître trois des plus grands chantiers navals mondiaux ; alors j'ai fait, avant de créer l'entreprise, un pari fou : Sodexo sera une entreprise de croissance.

#### 1.2 NOTRE CONCEPTION DE L'ENTREPRISE

Sodexo est la communauté :

- de ses clients et de ses consommateurs ;
- de ses collaborateurs et de ses dirigeants ;
- de ses actionnaires.

Notre finalité, notre raison d'être : satisfaire leurs attentes.

Nous avons choisi la croissance interne de nos résultats et de notre chiffre d'affaires, car la croissance interne :

- garantit que nous soyons capables de garder nos clients actuels et d'en trouver de nouveaux ;
- permet, par l'autofinancement, d'investir et de créer des emplois en favorisant la promotion interne de notre personnel ;
- valorise le patrimoine de nos actionnaires ;
- contribue au développement économique et social des villes, des régions et des pays dans lesquels nous exerçons nos activités.

“ Début 1966, j’ai créé Sodexo à Marseille avec 100 000 francs. Au 31 août 2012, le Groupe a réalisé 18,2 milliards d’euros de chiffre d’affaires consolidé et 984 millions d’euros de résultat opérationnel ; nous servons 75 millions de consommateurs par jour, et nous employons 420 000 collaborateurs dans 80 pays. Nous sommes n° 1 mondial dans la plupart de nos marchés. La question qui nous est très souvent posée et que, nous aussi, nous devons nous poser est : « Comment, partie de rien à Marseille, Sodexo est-elle devenue une grande entreprise mondiale ? » ”

### 1.3 LE CULTE DU CLIENT ET DU CONSOMMATEUR, CAR CE SONT EUX QUI NOUS FONT VIVRE

Pour nous développer nous avons mis en œuvre trois principes très simples :

- conserver nos clients et satisfaire nos consommateurs : notre taux de fidélisation clients est de 94,1 % ;
- trouver des clients nouveaux par deux voies :
  - d’une part, la segmentation et la sous-segmentation des clientèles,
  - d’autre part, la conquête géographique ;
- élargir notre gamme de services sur les 34 300 sites de nos clients ; nous avons ainsi acquis une nouvelle compétence, le *facilities management*.

### 1.4 LE DÉVELOPPEMENT DE NOS RESSOURCES HUMAINES

C’est l’une des raisons de notre développement passé mais surtout la clé de notre développement futur.

Dès le début, j’ai fait trois constatations :

- seul je ne pourrais rien faire, j’étais le frein au développement ; aussi je me suis entouré d’hommes et de femmes meilleurs que moi ;
- la reconnaissance essentielle de tout notre personnel de terrain sur nos sites, qui sont en contact quotidien avec les consommateurs, qui connaissent leurs besoins, assurent leur satisfaction, et sont porteurs de l’image du Groupe ;

- enfin, il fallait donner un sens au travail de chacun de nous et une fierté d’appartenance. Nous avons défini une vocation, des valeurs et des principes éthiques partagés aujourd’hui, par nos dirigeants qui donnent l’exemple et par nos 420 000 collaborateurs. Ils nous unissent profondément et sont le ciment de toutes nos équipes dans le monde. C’est notre plus grande force par rapport à nos concurrents.

#### Notre vocation est double :

- améliorer la Qualité de Vie au quotidien de nos collaborateurs et de tous ceux que nous servons ;
- contribuer au développement économique, social, environnemental des villes, des régions et des pays dans lesquels nous exerçons notre activité.

#### Nos valeurs

Les valeurs à partager avec les 420 000 collaborateurs de Sodexo sont :

- 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.

## PRINCIPES FONDAMENTAUX DU DÉVELOPPEMENT DE SODEXO

Suite du message de  
**PIERRE BELLON**Président du Conseil  
d'Administration de Sodexo**1.5 NOTRE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE**

Définir une stratégie, c'est faire un choix. C'est décider de ce que nous ferons et surtout de ce que nous ne ferons pas. Lors de la création de Sodexo en 1966, nous avons fait deux choix majeurs :

- nous sommes et resterons une société de services ;
- nous avons voulu que Sodexo soit le leader mondial des Services de Qualité de Vie.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi trois activités qui contribuent à améliorer la Qualité de Vie de nos collaborateurs, des salariés, de nos clients et de nos consommateurs :

- les Services Sur Site ;
- les Services Avantages et Récompenses ;
- les Services aux Particuliers et à Domicile.

Les services que nous proposons sont des leviers du bien-être et de la performance, **nous contribuons au progrès des sociétés et des individus**. Ceci est vrai au niveau macro-économique – il est prouvé que la compétitivité durable des économies dépend de plus en plus du niveau de bien-être – comme au niveau micro-économique parce que ce dernier augmente la performance des entreprises.

**1.6 LA CONQUÊTE DU MONDE**

Ensemble, nous avons vite compris que nos clients et nos fournisseurs devaient mondiaux et que, nous aussi, nous devons le devenir, et surtout nous savions que la population française ne représentait que 1 % de la population mondiale.

**1.7 NOTRE INDÉPENDANCE**

Depuis sa création en 1966, nous avons décidé que l'indépendance serait l'un des principes fondamentaux du Groupe car elle permet :

- de maintenir ses valeurs ;
- d'avoir une stratégie à long terme ;
- d'assurer une continuité dans le management ;
- de garantir sa pérennité.

Nous maîtrisons six facteurs d'indépendance.

**Le premier facteur d'indépendance est l'indépendance financière**

Grâce à un actionariat familial qui empêche que nous tombions entre les mains d'un groupe financier ou industriel : au 31 août 2012, notre holding de contrôle Bellon SA détient 37,7 % des actions de Sodexo et 49,6 % des droits de vote.

Notre indépendance financière repose sur quatre principes simples :

- choisir des activités à faible intensité capitalistique, avec en moyenne des investissements tangibles (hors acquisitions) représentant environ 2 % du chiffre d'affaires ;
- disposer en permanence des liquidités suffisantes pour financer le développement, rembourser les emprunts à moyen terme et verser des dividendes aux actionnaires ;
- obtenir une génération régulière de résultat opérationnel ;
- avoir une situation financière très solide.

### Les cinq autres facteurs d'indépendance sont :

- indépendance vis-à-vis de nos clients : notre plus gros client dans le monde représente moins de 2 % de notre chiffre d'affaires total ;
- indépendance vis-à-vis de nos fournisseurs : notre plus gros fournisseur industriel représente moins de 3 % de la totalité de nos achats ;
- indépendance vis-à-vis de nos banquiers ;
- indépendance vis-à-vis de toute organisation extérieure qui empêcherait le bon fonctionnement du Groupe ;
- et enfin, indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics.

Après avoir rappelé les sept raisons de notre développement, j'ajouterais qu'en fait, j'aurais pu en donner une seule : la somme de nos succès a été légèrement supérieure à la somme de nos échecs. Personnellement, j'ai eu beaucoup d'échecs, j'ai pris des risques, mes collaborateurs aussi ; ils ont donc un droit à l'échec. J'ai appris beaucoup plus de mes échecs que de mes succès.

Partant de rien, nous sommes devenus une grande entreprise mondiale.

Je remercie tous ceux qui ont fait Sodexo avec moi : notre personnel, nos responsables de site, nos managers, nos dirigeants, le Comité Exécutif du Groupe et Michel Landel, Directeur Général, les membres du Conseil d'Administration.

Enfin, je remercie ma femme qui me soutient depuis 52 ans, mes quatre enfants qui ont supporté mes absences et nous ont donné 13 petits-enfants.

Merci à mes enfants Sophie, François-Xavier, Nathalie et Astrid, je suis fier d'eux. Ils sont tous les quatre administrateurs de Sodexo et sont très unis. Ils font passer leurs ambitions personnelles après l'ambition que nous avons tous pour notre Groupe.





### Suite du message de **PIERRE BELLON**

*Président du Conseil  
d'Administration de Sodexo*

## ➤ 2. COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE POUR CONTINUER À RÉUSSIR À L'AVENIR ?

Et maintenant ? Le potentiel de développement est-il infini ?

### 2.1 NOUS AVONS BEAUCOUP D'EXEMPLES QUI MONTRENT QUE LES SUCCÈS PASSÉS D'UNE ENTREPRISE N'ASSURENT PAS SON AVENIR.

Dès 1966, notre préoccupation principale a été la création d'emplois, d'où la recherche permanente de marchés porteurs. C'est pour cela qu'aujourd'hui notre potentiel de développement en chiffre d'affaires est considérable ; nous l'estimons à environ 50 fois notre chiffre d'affaires actuel.

### 2.2 MAIS NOUS SOMMES FACE À D'ÉNORMES CHALLENGES :

- la mondialisation se développe ;
- la concurrence s'aggrave ;
- le déficit budgétaire et l'endettement des États-Unis et des pays d'Europe ne cessent d'augmenter ;
- la crise financière, économique et sociale la plus grave depuis 1929 se poursuit, affecte les pays les plus développés et ralentit la croissance des pays émergents.

Malgré tout, Michel Landel et ses équipes confirment les ambitions pour le Groupe :

- être à terme leader mondial en résultat opérationnel, en liquidités générées par les opérations et en chiffre d'affaires dans nos trois activités, en particulier face à nos concurrents, dans chacun des segments et sous-segments de clientèle et dans chacun des pays où nous sommes implantés ;
- être un ascenseur social pour nos collaborateurs ;
- être l'un des employeurs mondiaux les plus appréciés par ses collaborateurs ;
- faire de Sodexo une marque mondiale connue, aimée et choisie ;
- avoir une croissance annuelle moyenne de notre chiffre d'affaires de + 7 % à moyen terme ;
- atteindre à 3 ans une marge opérationnelle de 6,3 %,

Pour réaliser nos ambitions, nous entreprenons une double démarche :

- d'une part, réaffirmer et faire partager les sept principes fondamentaux qui ont fait notre développement à ce jour ;
- d'autre part, déployer les actions qui nous permettront de continuer à réussir à l'avenir.

## 2.3 NOS 4 GRANDES PRIORITÉS POUR CONTINUER À RÉUSSIR À L'AVENIR SONT :

### Première priorité : Le développement de nos Ressources Humaines, en nous concentrant sur :

- les plans de succession et la gestion prévisionnelle de nos responsables ;
- la révision de notre politique de rémunération et d'intéressement lié aux performances à 1 an et à 5 ans ;
- enfin sur l'émergence des futurs intra-entrepreneurs<sup>(1)</sup> qui devront avoir de plus en plus le profil de « citoyens du monde ».

### Deuxième priorité : La transformation de notre organisation

Notre organisation future doit être claire, simple, compréhensible par nos collaborateurs, nos clients, nos consommateurs, nos fournisseurs et les pouvoirs publics.

Elle doit être conçue pour tenir compte, de plus en plus, des besoins de nos clients et de nos consommateurs.

### Troisième priorité : L'amélioration de notre compétitivité

- En faisant évoluer notre culture budgétaire en culture entrepreneuriale.
- En prenant de plus en plus en compte les investissements immatériels dans nos décisions.
- Et en nous appuyant sur des mesureurs de progrès sur les quatre sujets suivants :
  - le développement et la satisfaction de nos clients et de nos consommateurs ;
  - les Ressources Humaines ;

- la gestion ;
- les performances financières.

Les progrès accomplis grâce à ces mesureurs permettront à Sodexo d'accélérer la croissance de son résultat opérationnel, des liquidités générées par les opérations et de son chiffre d'affaires.

Nous développerons également l'utilisation judicieuse des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) pour rassembler, partager et diffuser nos savoir-faire.

### Quatrième priorité : L'établissement d'une grande marque mondiale et d'une stratégie de communication

Nous sommes devenus une grande entreprise mais nous voulons que la marque Sodexo soit mondiale, connue, aimée et choisie. Nos investissements dans notre marque, qui est un actif immatériel essentiel du Groupe, nous donneront un avantage concurrentiel.

Pour relever les challenges qui sont les nôtres et pour continuer à réussir à l'avenir, le Conseil d'Administration accorde toute sa confiance à Michel Landel, Directeur Général, à toutes ses équipes et à tout le personnel.

**PIERRE BELLON**

Président du Conseil d'Administration de Sodexo



(1) Sodexo s'est bâti grâce à des intra-entrepreneurs, comme les patrons de nos filiales en France, Belgique, Hollande, Italie, Espagne, Grande-Bretagne, Moyen-Orient, Afrique, Amérique du Sud, États-Unis, Asie dont la Chine et l'Inde, etc. Pour nous développer, il nous faudra en promouvoir de plus en plus.

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE SODEXO AU 31 AOÛT 2012



**NATHALIE  
SZABO**  
Membre  
du Directoire  
de Bellon SA

**PIERRE  
BELLON**  
Président  
du Conseil  
d'Administration  
de Sodexo

**SOPHIE  
CLAMENS**  
Présidente  
du Directoire  
de Bellon SA

**FRANÇOIS-XAVIER  
BELLON**  
Directeur Général  
de Bright Yellow  
Group Plc

**ASTRID  
BELLON**  
Membre  
du Directoire  
de Bellon SA



**MICHEL LANDEL**  
Directeur Général de Sodexo



**ROBERT BACONNIER**  
Vice-Président du Conseil  
d'Administration de Sodexo



**BERNARD BELLON**  
Président du Conseil d'Administration,  
Finadvance



**PATRICIA BELLINGER**  
Executive Director, Executive Education  
of Harvard Business School



**FRANÇOISE BROUGHER**  
Vice President, Global SMB  
Sales & Operations, Google



**PAUL JEANBART**  
Directeur Général, Rolaco



**ALAIN MARCHETEAU**  
Administrateur de sociétés



**PETER THOMPSON**  
Administrateur de sociétés



## Message de **MICHEL LANDEL**

*Directeur Général de Sodexo*

### ➤ **1. DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE, SODEXO POURSUIT SA CROISSANCE**

En 2012, le climat économique mondial est resté particulièrement tendu : l'Europe semble bloquée dans le cercle vicieux de la récession, les Etats-Unis restent fragilisés par le poids de leur dette et les pays dits « émergents » pâtissent du ralentissement général.

Malgré cet environnement incertain, Sodexo a poursuivi sa croissance et maintient ses objectifs à moyen terme.

Nous pouvons envisager l'avenir de notre Groupe avec confiance pour trois raisons principales :

#### **1.1 UN POSITIONNEMENT QUI S'INSCRIT AU CŒUR DES CHANGEMENTS DE SOCIÉTÉ**

Les services deviennent les leviers du développement de nos sociétés modernes. Ils prennent une part de plus en plus significative dans l'activité économique, l'emploi ainsi que dans les réponses apportées aux besoins des individus.

Avec les services de Qualité de Vie que nous proposons, nous sommes au cœur de cette évolution. En effet, en proposant des services qui sont des leviers du bien-être et de la performance, nous contribuons au progrès des personnes, des organisations, et de la société en général.

#### **1.2 UN CONTEXTE FAVORABLE À L'EXTERNALISATION**

Toutes les entreprises et organisations (hôpitaux, universités, écoles...), sur tous nos marchés et où qu'elles opèrent dans le monde, doivent gagner en productivité et rationaliser leurs achats de services.

Sodexo est aujourd'hui capable de proposer des solutions intégrées particulièrement efficaces à ses clients, et de saisir ainsi un potentiel de marché considérable, qui s'élève à environ 50 fois sa taille actuelle.

#### **1.3 UN DÉVELOPPEMENT VOLONTARISTE DANS LES PAYS ÉMERGENTS À FORT POTENTIEL**

Grâce à notre implantation dans les pays émergents depuis de nombreuses années et avec l'acquisition récente de la société Puras do Brasil, nous sommes aujourd'hui N°1 dans l'ensemble des BRICs (Brésil, Russie, Inde et Chine). Et ce, aussi bien dans notre activité de Services sur Site que dans celle de nos Services Avantages et Récompenses. Aujourd'hui, nos activités dans les économies émergentes - qui s'étendent au-delà des BRICs - représentent 20 % de notre chiffre d'affaires contre 10 % en 2005.

“ Dans un contexte économique très tendu, je suis heureux de vous confirmer que Sodexo continue d’être une entreprise en croissance, ce qui démontre la pertinence de notre stratégie et la force de notre positionnement unique : celui d’intégrateur de services de Qualité de Vie. Au cours de l’exercice qui vient de s’écouler, nous avons continué notre transformation et maintenu les investissements nécessaires pour la soutenir. ”

## ➤ 2. DEVENIR LA PLUS GRANDE ENTREPRISE MONDIALE DE SERVICES DE QUALITÉ DE VIE D’ICI 2015

Je suis convaincu que notre compétitivité et notre croissance futures dépendent avant tout de notre capacité à accélérer la transformation de notre groupe engagée depuis sept ans.

Sodexo est en train d’inventer un nouveau métier : les services qui améliorent la qualité de vie. Notre objectif est clair : faire de notre offre, une offre unique et de notre marque, une marque mondiale forte que les clients comme les consommateurs désirent et pour laquelle ils sont prêts à payer un prix à la mesure de la valeur qu’elle leur apporte.

### 2.1 UNE TRANSFORMATION À 4 DIMENSIONS

Pour ce faire, nous allons accélérer notre transformation dans quatre domaines : faire évoluer l’offre que nous proposons, affirmer la puissance de notre marque, resserrer la nature des relations que nous entretenons avec nos clients et enfin revoir notre organisation.

#### Sodexo devient un intégrateur de services de Qualité de Vie

Nous travaillons depuis plusieurs années au développement d’une offre globale et intégrée avec une vocation claire : améliorer la Qualité de Vie au quotidien.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur la richesse de nos savoir-faire dans nos trois activités : nos Services sur Site, nos Services Avantages et Récompenses et nos Services aux Particuliers et à Domicile.

Notre transformation est en bonne voie : aujourd’hui, environ la moitié des nouveaux contrats signés incluent plus d’un service. Nous franchissons maintenant une nouvelle étape dans le développement de notre offre :

- d’une part, en accélérant le renforcement de nos compétences dans les services de maintenance technique, avec le recrutement d’équipes spécialisées et des acquisitions telles que Roth Bros aux États-Unis ou la filiale FM d’Atkins au Royaume-Uni en 2011 ;
- d’autre part, en créant une plateforme mondiale qui coordonne les centres spécialisés en « *hard FM* » (maintenance technique, services aux immeubles et optimisation énergétique) dont nous disposons sur les 5 continents et qui pilotent aujourd’hui plus de 20 000 experts.

Les très beaux succès commerciaux remportés au cours de l’exercice témoignent de la pertinence et de l’attractivité de notre offre de services de Qualité de Vie. Je citerais le nouveau partenariat avec Unilever (21 services sur 70 sites dans 15 pays), le renouvellement et l’élargissement du contrat avec Procter & Gamble (43 services), les belles signatures en Santé en Asie, en Education aux États-Unis et pour des Bases-Vie en Australie, en Inde et au Chili.



Suite du message de  
**MICHEL LANDEL**  
*Directeur Général de Sodexo*

## Sodexo devient une marque B to C

Avec 75 millions de personnes qui bénéficient de nos Services de Qualité de Vie chaque jour dans le monde, Sodexo a tous les atouts pour devenir une marque qui s'adresse non seulement à ses clients mais aussi à ses consommateurs. Avoir une marque plus forte, symbole des services de Qualité de Vie, permettra d'accélérer notre développement commercial et notre attractivité d'employeur.

Nous venons d'initier un vaste programme de visibilité sur les sites de nos clients. Déjà, près de 85 000 collaborateurs dans 27 pays portent notre nouvel uniforme mondial tandis que notre marque est présente, en signature de nos services, sur plus de 10 000 sites.

## Sodexo devient un partenaire stratégique pour ses clients

Notre enjeu est d'avoir une offre toujours plus pertinente et créatrice de valeur qui contribue directement à l'atteinte des objectifs stratégiques de nos clients. La connaissance en profondeur des besoins spécifiques propres à chaque marché ainsi que la connaissance intime des attentes de nos consommateurs nous permettent aujourd'hui de créer, piloter et mettre en œuvre des Services de Qualité de Vie qui aident nos clients à être plus performants sur leurs marchés.

Ainsi, cette année, grâce à notre connaissance approfondie des habitudes de vie des femmes et des hommes travaillant sur les plateformes *offshore* de nos clients du secteur pétrolier, nous avons pu élaborer une offre globale de services qui contribue à la baisse de l'absentéisme et à la réduction des risques professionnels.

## Sodexo allie segmentation et internationalisation

Au fil des années, nous avons su développer un réseau international inégalé dans nos métiers. Convaincus que l'organisation par segment de clientèle est au cœur du développement de Sodexo, nous sommes, parallèlement, devenus des spécialistes des services de Qualité de Vie par segment et sous-segment de clientèle, ce qui nous permet de mieux répondre aux besoins spécifiques des organisations et des consommateurs que nous servons.

Aujourd'hui, nous voulons renforcer ce double avantage concurrentiel - segmentation et internationalisation - pour répondre à la mondialisation de nos marchés. Dans les années à venir, nous allons mettre en place une organisation mondiale par segment de clientèle qui permettra de mieux encore anticiper et accompagner les évolutions de nos clients.

## 2.2 LES FEMMES ET LES HOMMES AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION

Ces changements sont en cours. Pour les mener à terme, nous pouvons compter sur les femmes et les hommes de Sodexo qui demeurent le principal moteur de notre performance.

Le succès de Sodexo s'est bâti sur des valeurs et une philosophie qui unissent aujourd'hui nos 420 000 collaborateurs en donnant du sens à leur action.

Les résultats de la troisième enquête d'engagement que nous avons menée cette année en sont, pour nous, la preuve : le taux d'engagement de nos collaborateurs a progressé de 2 points par rapport à 2010 et de 9 points par rapport à 2008, un résultat encourageant dans l'environnement actuel. Le taux de participation a considérablement augmenté, ce qui témoigne de la confiance des équipes dans leurs managers et 85 % de nos collaborateurs estiment que Sodexo est un meilleur employeur que ses concurrents.

Cet engagement collectif solide est un véritable avantage concurrentiel qu'il nous faut préserver. Mais il ne suffit pas, à lui seul, à relever le défi qui s'impose à nous si nous voulons accélérer notre croissance rentable : disposer des bonnes ressources, au bon moment, pour saisir les opportunités qui s'ouvrent à nous.

- Aussi devons-nous être capables de faire évoluer les compétences et les mentalités pour accompagner les mutations de nos marchés et notre propre transformation : c'est pourquoi nous maintenons nos investissements de formation à un niveau d'environ 10 % du résultat opérationnel du Groupe.
- Dans le même temps, nous travaillons à la standardisation de nos processus et à l'optimisation de nos ressources pour gagner encore en efficacité, en compétitivité et en rentabilité.

- Enfin, nous mettons l'accent sur le développement de nos équipes afin qu'elles soient réellement « citoyennes du monde » et représentatives de toutes ses diversités. Notre politique volontariste en la matière commence à porter ses fruits, notamment sur la question de l'égalité hommes-femmes : aujourd'hui, le Conseil d'Administration de Sodexo est composé de 38 % de femmes et 23 % de notre « Top 300 » sont des femmes (elles représentaient 16 % en 2008).

Enfin, conformément à notre *Better Tomorrow Plan* lancé en 2009, nous continuons à enrichir notre contribution au développement économique, social et environnemental des pays où nous opérons. La qualité de nos engagements a, cette année encore, été reconnue par de nombreuses distinctions comme le prix Catalyst pour notre politique en faveur de la diversité ou encore le titre de *Global Sustainability Leader* accordé – pour la huitième année consécutive – dans le cadre du *Dow Jones Sustainability Index*.

### ➤ 3. NOS PERSPECTIVES POUR 2012-2013 ET À MOYEN TERME

Les initiatives engagées pour accélérer notre transformation et les atouts uniques de Sodexo sur le marché mondial nous permettent aujourd'hui de confirmer les objectifs de notre Groupe à moyen terme :

- réaliser une croissance annuelle moyenne de notre chiffre d'affaires consolidé de + 7 % ;
- atteindre, à la fin de l'exercice 2014-2015, un taux de marge opérationnelle de 6,3 %.

À plus court terme, les perspectives pour l'exercice 2012-2013 sont très contrastées, avec :

- d'une part, des facteurs de croissance très significatifs :
  - un rythme de développement soutenu dans les pays émergents où le poids des prestations de notre Groupe ne cesse d'augmenter ;
  - de nouvelles signatures et un portefeuille commercial solide en Amérique du Nord ;
  - une demande croissante de services de Qualité de Vie de la part des grandes compagnies internationales ;
- et, d'autre part, compte tenu du ralentissement économique mondial, une pression sur nos marges, notamment en Europe.



Suite du message de  
**MICHEL LANDEL**

*Directeur Général de Sodexo*

Dans ce contexte, toutes les équipes de Sodexo sont pleinement mobilisées pour poursuivre notre développement commercial tout en mettant en place un programme d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts à tous les niveaux afin d'améliorer notre compétitivité.

En ce début d'exercice, je suis confiant dans l'avenir de Sodexo.

Confiant en notre réussite commerciale grâce à la valeur créée par notre offre unique de Services de Qualité de Vie qui répond aux attentes de nos clients et de nos consommateurs. Plus encore, parce que notre réussite se fonde sur une vision du progrès qui place nos services au cœur des changements de société, et cela partout dans le monde, dans les économies développées comme dans les pays émergents.

Enfin, notre modèle social et sociétal a toujours été un levier de notre développement. Nous sommes fidèles à notre vocation et dans un modèle de croissance économique mondiale profondément perturbé - et qui va forcément évoluer - Sodexo sera plus que jamais un acteur du développement des communautés dans lesquelles il opère.

Je tiens à remercier les membres du Comité Exécutif pour leur implication soutenue, nos clients pour leur fidélité et nos actionnaires pour leur confiance.

Je souhaite enfin saluer chaleureusement l'ensemble de nos collaborateurs dont l'engagement a conduit aux bonnes performances réalisées au cours de l'exercice 2011-2012 et qui, chaque jour, s'engagent pour améliorer la qualité de vie des femmes et des hommes qu'ils servent.

**MICHEL LANDEL**  
*Directeur Général de Sodexo*

# Composition du COMITÉ EXÉCUTIF DE SODEXO



**MICHEL LANDEL**  
Directeur Général,  
Administrateur,  
Président du Comité Exécutif



**ELISABETH  
CARPENTIER**  
Directrice Ressources  
Humaines Groupe



**GEORGE CHAVEL**  
Directeur Général Adjoint  
Groupe,  
Directeur Général Amérique  
du Nord,  
Services sur Site



**PIERRE HENRY**  
Directeur Général Adjoint  
Groupe, Directeur Général  
Europe, Services sur Site,  
Président Services  
Avantages et Récompenses  
et Services aux Particuliers  
et à Domicile



**SIÂN HERBERT-JONES**  
Directrice Financière Groupe



**NICOLAS JAPY**  
Directeur Général Adjoint  
Groupe,  
Directeur Général  
Bases-Vie,  
Directeur Général  
Asie/Australie,  
Services sur Site



**AURÉLIEN SONET**  
Directeur de la Planification  
Stratégique et  
de la Communication  
Groupe



**DAMIEN VERDIER**  
Directeur du Marketing  
Groupe,  
en charge du Marketing  
de l'Offre, des Achats, du  
Développement Durable  
et de la Fidélisation Clients



# HISTORIQUE

NOTRE HISTOIRE

18

## Notre histoire

Pierre Bellon crée Sodexho à Marseille, une société spécialisée dans la restauration au service des collectivités, entreprises, écoles et hôpitaux.	<	1966	
		1967	> Le contrat confié par le CNES en Guyane place Sodexho sur le terrain d'une offre « multiservices » et marque son entrée sur le segment de la gestion des Bases-Vie.
Première implantation internationale en Belgique, en Italie, en Espagne et développements en Afrique et au Moyen-Orient.	<	1971-1978	
Lancement d'une nouvelle activité en Belgique : les Chèques de Services.		1983	> Introduction à la Bourse de Paris.
Implantations en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, au Japon, en Russie et en Afrique du Sud, et renforcement des positions en Europe continentale.	<	1985-1993	
		1995	> Acquisition de Gardner Merchant au Royaume-Uni et de Partena en Suède, alors leaders de la Restauration collective dans leurs pays respectifs.
Implantation de l'activité Chèques et Cartes de Services au Brésil avec l'acquisition de Cardàpio.	<	1996	
		1997	> Changement de la dénomination sociale de la société holding en Sodexho Alliance.
Fusion des activités de restauration collective de Marriott International et de Sodexho, et création aux États-Unis de la société Sodexho Marriott Services, détenue à 48,4 % par Sodexho, qui devient le n° 1 en Amérique du Nord et le n° 1 mondial de la Restauration et des services. Sodexho Marriott Services deviendra filiale à 100 % du Groupe sous le nom de Sodexho, Inc. en 2001.	<	1998	
		2000	> Avec l'intégration d'Universal, Sodexho devient le premier groupe mondial de gestion de Bases-Vie.
Sogeres (France) et Wood Dining Services (États-Unis) rejoignent le Groupe.	<	2001	
		2003	> Succédant à Albert George nommé en 2000, Jean-Michel Dhenain et Michel Landel sont nommés Directeurs Généraux Délégués.

<p>La succession de Pierre Bellon se met en place. Le Conseil d'Administration annonce, en septembre, son intention de faire évoluer les modalités de fonctionnement de la Direction Générale du Groupe : à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2005, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et celles de Directeur Général seront dissociées.</p>	<p>2004</p>	
	<p>2005</p>	<p>Michel Landel devient Directeur Général de Sodexo Alliance et succède dans cette fonction à Pierre Bellon, qui reste Président du Conseil d'Administration.</p>
<p>Sodexo Alliance devient Sodexo et déménage son siège social à Issy-les-Moulineaux.</p> <p>L'acquisition de l'activité Chèques et Cartes de Services de VR permet à Sodexo de devenir co-leader au Brésil, le plus grand marché mondial des titres de services.</p> <p>Sodexo réalise aussi des acquisitions complémentaires dans plusieurs domaines, dont Zehnacker qui lui permet de doubler sa taille en Allemagne et de devenir leader sur le segment Santé.</p>	<p>2008</p>	
	<p>2009</p>	<p>L'acquisition de Radhakrishna Hospitality Services Group (RKHS), premier acteur des Services sur Site en Inde, permet à Sodexo de tripler sa taille sur ce marché dont le potentiel est immense.</p> <p>En Amérique du Nord, après l'acquisition de Circles, société de services de conciergerie, celle de Comfort Keepers spécialisée dans les services non médicalisés pour les seniors, contribue au développement de la troisième activité du Groupe : les Services aux Particuliers et à Domicile.</p>
<p>Sodexo devient n° 1 des Services sur Site au Brésil après l'acquisition de Puras do Brasil.</p> <p>Grâce à l'acquisition de Lenôtre, emblème de la gastronomie française, Sodexo renforce son savoir-faire en restauration d'exception à Paris et dans le monde.</p>	<p>2011</p>	

Source : Sodexo.





## NOTRE GROUPE ET NOS SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

2.1	PROFIL	22	2.3	NOS SERVICES DE QUALITÉ DE VIE	31
2.2	PERFORMANCE FINANCIÈRE ET CHIFFRES CLÉS	25	2.3.1	Nos Services sur Site	32
2.2.1	Chiffre d'affaires consolidé	25	2.3.2	Nos Services Avantages et Récompenses	57
2.2.2	Effectifs et sites	26	2.3.3	Nos Services aux Particuliers et à Domicile	64
2.2.3	Résultats et ratios	28			
2.2.4	Performance par action	30			

## 2.1 Profil

### CHIFFRES-CLÉS GROUPE

- > **18,2** milliards d'euros de CA consolidé
- > **421 391** collaborateurs
- > **34 343** sites
- > **75** millions de consommateurs par jour
- > **80** pays

Source : Sodexo

### > LA QUALITÉ DE VIE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

La **Qualité de Vie** est aujourd'hui reconnue comme un facteur du bien-être des personnes et de progrès pour les sociétés, tout comme une condition essentielle de la performance des entreprises et des organisations.

C'est la raison pour laquelle, depuis plus de 40 ans, nous avons développé dans ce domaine un savoir-faire unique porté par plus de **420 000 collaborateurs** dans **80 pays**. Grâce à la diversité des talents du Groupe, nous pouvons proposer une offre complète de Services sur Site qui repose sur plus de 100 métiers.

Sodexo est ainsi la seule entreprise au monde à offrir à ses clients des **Services sur Site**, des **Services Avantages et Récompenses**<sup>(1)</sup> et des **Services aux Particuliers et à Domicile** qui contribuent à leur performance, tout en favorisant l'épanouissement de ses équipes et le développement économique, social et environnemental des communautés locales avec lesquelles il collabore.

#### Notre potentiel de développement est considérable

Le potentiel de marché de Sodexo est estimé à un montant total supérieur à **800** milliards d'euros, soit environ 50 fois son chiffre d'affaires actuel.

- > **Services sur Site** : Un marché estimé à plus de **650** milliards d'euros
- > **Services Avantages et Récompenses** : Un marché estimé à plus de **155** milliards d'euros en volume d'émission

Estimation Sodexo.

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.

(1) Sodexo a choisi de modifier la dénomination de son activité Solutions de Motivation pour l'appeler désormais Services Avantages et Récompenses.

## > DISTINCTIONS

### SODEXO FIGURE PARMIS LES « MOST ADMIRÉD COMPANIES » DU MAGAZINE FORTUNE

Sodexo figure une nouvelle fois dans la prestigieuse liste des « Entreprises les plus admirées » du magazine FORTUNE qui évalue la réputation des plus grandes entreprises du monde.

Sodexo est classé 4<sup>e</sup> dans son secteur d'activité *Diversified Outsourcing Services*.

Environ 4 000 dirigeants et analystes ont été mobilisés pour noter près de 700 entreprises de 32 pays en fonction de neuf critères tels que la solidité financière ou le niveau d'engagement social.

### SODEXO RÉCOMPENSÉ POUR SES EFFORTS CONTINUS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2012 et pour la huitième année consécutive, Sodexo est nommé « Leader mondial de son secteur d'activité » du *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, dans la catégorie « Restaurants, Hôtels, Bars et Services de loisirs ». Sodexo figure dans le DJSI World et le DJSI STOXX depuis 2005.

## > SERVICES SUR SITE

### CHIFFRES-CLÉS

> 96 % du chiffre d'affaires du Groupe

> 17,5 milliards d'euros de CA consolidé

Source : Sodexo.

\* Incluant les Services aux Particuliers et à Domicile ainsi que les structures partagées.

> 417 308 collaborateurs \*

Sodexo déploie ses Services sur Site dans des environnements de travail et des lieux de vie très divers.

Dans les entreprises, les hôpitaux, les écoles et les universités, les établissements pénitentiaires ou sur les grands chantiers en milieux hostiles, **ses équipes assurent le bien-être des personnes, optimisent les processus de travail et veillent au bon fonctionnement et à la sécurité des installations.**

Sources de progrès, ces services s'adressent à huit segments de clientèle :

- Entreprises et Administrations ;
- Défense ;
- Justice ;
- Bases-Vie ;
- Sports et Loisirs ;
- Santé ;
- Seniors ;
- Éducation.

## SODEXO, LEADER DES SERVICES SUR SITE SUR LA PLUPART DE SES MARCHÉS

Source : Sodexo.

## ➤ SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES

(auparavant Solutions de Motivation)<sup>(1)</sup>

### CHIFFRES-CLÉS

- 14,7 milliards d'euros de volume d'émission
- 4 % du CA du Groupe
- 756 millions d'euros de CA
- 3 633 collaborateurs
- 410 000 clients (hors particuliers)
- 30,2 millions de bénéficiaires
- 1,2 million d'affiliés

Source : Sodexo.

Les **Services Avantages et Récompenses** de Sodexo (Pass Repas, Pass Cadeau, Social Pass, etc.) donnent accès à une large gamme de prestations qui contribuent à améliorer la Qualité de Vie de leurs bénéficiaires : salariés, étudiants, personnes percevant des aides publiques... Avec une offre déclinée en trois catégories de services, Sodexo répond aux principaux enjeux de ses clients :

- **recruter les talents, fidéliser et accroître la motivation des collaborateurs.** Les Avantages pour les Salariés apportent des réponses aux enjeux de politique salariale des entreprises et les aident à renforcer leur attractivité ;
- **mobiliser des équipes autour d'objectifs quantitatifs ou qualitatifs.** Avec les Programmes d'*Incentive* de Sodexo, les entreprises disposent d'outils personnalisés

clefs en main pour stimuler les ventes, animer un réseau de partenaires ou favoriser les bonnes pratiques de sécurité au sein d'une usine ;

- **garantir et valoriser la distribution et l'affectation des Aides publiques.** Sodexo conçoit des solutions simples, transparentes et efficaces qui facilitent le travail des gouvernements et collectivités locales, optimisent leur budget et les aident à atteindre leurs objectifs en matière de politique sociale, culturelle ou éducative.

Transport, restauration, cadeaux, formation... les Pass de Sodexo sont acceptés par plus d'un million de commerçants et prestataires de services dans le monde.

## SODEXO, UN LEADER MONDIAL DES SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES

Source : Sodexo.

## ➤ SERVICES AUX PARTICULIERS ET À DOMICILE

Le Groupe crée et déploie aujourd'hui des Services aux Particuliers et à Domicile qui améliorent la **Qualité de Vie** de chacun. Ils sont déclinés en quatre grandes catégories de services :

- garde d'enfants ;

- soutien scolaire et cours pour adultes ;
- conciergerie ;
- aide à domicile pour les personnes âgées.

Sodexo contribue ainsi à l'épanouissement des enfants, des adolescents, des adultes et des seniors.

(1) Sodexo a choisi de modifier la dénomination de son activité Solutions de Motivation pour l'appeler désormais Services Avantages et Récompenses.

## 2.2 Performance financière et chiffres clés

### > 2.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

#### ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

	(en millions d'euros)
2007-2008	13 611
2008-2009	14 681
2009-2010	15 526
2010-2011	16 047
<b>2011-2012</b>	<b>18 236</b>

La croissance totale du chiffre d'affaires de Sodexo en 2011-2012 est de + 13,6 %. La croissance interne de l'activité Services sur Site atteint + 6,3 % et celle de l'activité Services Avantages et Récompenses + 8,5 %. La croissance interne du Groupe s'est, en effet, accélérée par rapport à l'exercice précédent, grâce :

- au succès de l'offre unique de services de Qualité de Vie ;

- à sa croissance vigoureuse dans les marchés émergents ;
- à la contribution des contrats relatifs aux Jeux Olympiques et à la Coupe du Monde de Rugby.

#### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EXERCICE 2011-2012)

Amérique du Nord	37 %
Europe continentale	34 %
Royaume-Uni et Irlande	8 %
Reste du monde	21 %

Sodexo bénéficie de son réseau mondial qui couvre aujourd'hui 80 pays, avec un leadership dans les économies émergentes et à fort potentiel de croissance.

#### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE (EXERCICE 2011-2012)

<b>Services sur Site</b>	<b>96 %</b>
• Entreprises et Administrations	31 %
• Défense	4 %
• Justice	2 %
• Bases-Vie	10 %
• Sports et Loisirs	4 %
• Santé	18 %
• Seniors	6 %
• Éducation	21 %
<b>Services Avantages et Récompenses (auparavant Solutions de Motivation)</b>	<b>4 %</b>

En **Services sur Site**, par segment de clientèle, la croissance interne a été la suivante :

- + 9,3 % en Entreprises et Administrations, en nette accélération par rapport aux + 6,7 % réalisés en 2010-2011 ;
- + 2,7 % en Santé et Seniors résultant d'un développement commercial modeste ;

- + 4,2 % en Éducation, grâce à une progression satisfaisante en Amérique du Nord.

La croissance interne de l'activité **Services Avantages et Récompenses s'est accélérée pour atteindre + 8,5 %** portée par la croissance de l'Amérique latine.

#### PART DES SERVICES DE FACILITIES MANAGEMENT DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES

2007-2008	22 %
2008-2009	23 %
2009-2010	24 %
2010-2011	25 %
<b>2011-2012</b>	<b>26 %</b>

Les **services de facilities management** qui ne représentaient que 18 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2004-2005, s'élèvent en 2011-2012 à 26 % du chiffre d'affaires consolidé. Sur les exercices 2010-2011

et 2011-2012, la croissance des services de facilities management a été plus de trois fois supérieure à celle des services de restauration.

#### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU VOLUME D'ÉMISSION DES SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES (EXERCICE 2011-2012)

	Chiffre d'affaires	Volume d'émission
Amérique du Sud	55 %	48 %
Europe et Asie	45 %	52 %

## > 2.2.2 EFFECTIFS ET SITES

#### ÉVOLUTION DES EFFECTIFS EN FIN D'EXERCICE

2008	355 044
2009	379 749
2010	379 137
2011	391 148
<b>2012</b>	<b>421 391</b>

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EXERCICE 2011-2012)

Amérique du Nord	29 %	123 698 collaborateurs
Europe continentale	25 %	103 558 collaborateurs
Royaume-Uni et Irlande	9 %	38 035 collaborateurs
Reste du monde	37 %	156 100 collaborateurs

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE (EXERCICE 2011-2012)

Services sur Site	97 %
• Entreprises et Administrations	40 %
• Défense	4 %
• Justice	1 %
• Bases-Vie	10 %
• Sports et Loisirs	3 %
• Santé	14 %
• Seniors	3 %
• Éducation	22 %
Services Avantages et Récompenses (auparavant Solutions de Motivation)	1 %
Services aux Particuliers et à Domicile	0,5 %
Siège du Groupe et structures partagées des activités	1,5 %

## ÉVOLUTION DU NOMBRE DE SITES AU 31 AOÛT

2008	30 584
2009	33 884
2010	33 543
2011	33 400
<b>2012</b>	<b>34 343</b>

## RÉPARTITION DES SITES PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE (EXERCICE 2011-2012)

• Entreprises et Administrations	51 %
• Défense	3 %
• Justice	1 %
• Bases-Vie	5 %
• Sports et Loisirs	2 %
• Santé	12 %
• Seniors	9 %
• Éducation	17 %

## ➤ 2.2.3 RÉSULTATS ET RATIOS

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

	<i>(en millions d'euros)</i>
2007-2008	690
2008-2009	746
2009-2010	771
2010-2011	853
<b>2011-2012</b>	<b>984</b>

Le résultat opérationnel progresse de + 15,4 % par rapport à l'exercice précédent et de + 13,6 % hors effet de change.

Hors un ajustement comptable favorable sur les plans de retraite au Royaume-Uni, le résultat opérationnel du Groupe ressort à 958 millions d'euros, soit une progression de + 12,3 %, ou de + 10,6 % hors effet de change. Cette progression s'explique par :

- une contribution au résultat opérationnel plus importante des activités Services sur Site dans les pays émergents, notamment due à l'acquisition de Puras do Brasil au Brésil ;

- une très bonne performance de l'activité Services Avantages et Récompenses grâce à la hausse des volumes et aux gains de productivité réalisés ;
- l'impact au Royaume-Uni des deux grands événements sportifs de l'exercice (Coupe du Monde de Rugby 2011 et Jeux Olympiques 2012) ;
- des gains de productivité en Amérique du Nord.

Ces bonnes performances ont permis au Groupe de compenser la baisse du résultat opérationnel en Europe continentale résultant de l'environnement économique actuel.

### RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

	<i>(en millions d'euros)</i>
2007-2008	376
2008-2009	393
2009-2010	409
2010-2011	451
<b>2011-2012</b>	<b>525</b>

Le résultat net part du Groupe augmente de + 16,4 % ou de + 14 % hors effet de change par rapport à l'exercice précédent. Cette progression, légèrement plus élevée que celle du résultat opérationnel, résulte principalement de la

baisse du taux effectif d'impôt qui s'explique par le poids plus élevé dans les résultats des activités des pays à plus faible taux de taxation.

### RÉSULTAT DISTRIBUÉ

	<i>(en millions d'euros)</i>
2007-2008	197
2008-2009	197
2009-2010	208
2010-2011	229
<b>2011-2012 *</b>	<b>250</b>

\* Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2013.

Le Conseil d'Administration de Sodexo proposera à l'Assemblée Générale qui se tiendra le 21 janvier 2013, la distribution d'un dividende de 1,59 euro par action, en

augmentation de 8,9 % par rapport à l'exercice précédent. Cette distribution représente un pay-out ratio d'environ 50 % du résultat net part du Groupe.

#### FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ

	<i>(en millions d'euros)</i>
2007-2008	780
2008-2009	577
2009-2010	1 006
2010-2011	847
<b>2011-2012</b>	<b>1 018</b>

Les flux nets de trésorerie liés à l'activité s'élèvent à plus de 1 milliard d'euros à comparer aux 847 millions d'euros générés sur l'exercice 2010-2011. Cette forte

amélioration provient principalement de la progression du résultat opérationnel.

#### ENDETTEMENT FINANCIER NET DE LA TRÉSORERIE OPÉRATIONNELLE RAPPORTE AUX CAPITAUX PROPRES \*

*(Y compris participations ne donnant pas le contrôle)*

2007-2008	21 %
2008-2009	38 %
2009-2010	24 %
2010-2011	15 %
<b>2011-2012</b>	<b>21 %</b>

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

#### RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE) \*

2007-2008	17 %
2008-2009	15 %
2009-2010	15 %
2010-2011	18 %
<b>2011-2012</b>	<b>17 %</b>

\* Résultat opérationnel après impôt.

*Immobilisations corporelles + écarts d'acquisitions + autres immobilisations incorporelles  
+ investissements clients + besoin en fonds de roulement à la clôture de l'exercice.*

## ➤ 2.2.4 PERFORMANCE PAR ACTION

### BÉNÉFICE NET PAR ACTION (EN EUROS)

2007-2008	2,42
2008-2009	2,54
2009-2010	2,64
2010-2011	2,95
<b>2011-2012</b>	<b>3,48</b>

### DIVIDENDE PAR ACTION (EN EUROS)

2007-2008	1,27
2008-2009	1,27
2009-2010	1,35
2010-2011	1,46
<b>2011-2012</b>	<b>1,59 *</b>

\* Le Conseil d'Administration de Sodexo proposera à l'Assemblée Générale qui se tiendra le 21 janvier 2013, la distribution d'un dividende de 1,59 euro par action, en augmentation de 8,9 % par rapport à l'exercice précédent.

## 2.3 Nos Services de Qualité de Vie

### SODEXO EST LE LEADER MONDIAL DES SERVICES SUR SITE

Dès sa création en 1966, Sodexo s'est donné une vocation : Améliorer la Qualité de Vie de ses collaborateurs, du personnel de ses clients mais aussi des enfants à l'école, des étudiants, des parents, des patients, des seniors, des travailleurs dans des zones désertiques ou glaciaires, des militaires en garnison ou en opérations de pacification ainsi que des détenus.

C'est pour remplir sa mission que Sodexo a choisi ses trois activités :

- les Services sur Site ;
- les Services Avantages et Récompenses<sup>(1)</sup> ;
- les Services aux Particuliers et à Domicile.

### LES SYNERGIES ENTRE NOS TROIS ACTIVITÉS

Il existe des synergies très importantes entre nos trois activités.

#### Des synergies commerciales

La relation commerciale créée par une des trois activités génère des opportunités de développement commercial pour les deux autres. Par exemple :

- des clients faisant appel aux Services sur Site de Sodexo peuvent avoir besoin de chèques restaurant pour leurs collaborateurs dispersés ; inversement, des clients de l'activité Services Avantages et Récompenses peuvent recourir aux Services sur Site de Sodexo ;
- de même, les clients des activités Services Avantages et Récompenses et Services sur Site peuvent avoir besoin de Services aux Particuliers et à Domicile tels que la conciergerie, les crèches et gardes d'enfants, l'assistance aux personnes âgées, etc.

#### Des synergies de visibilité pour la marque

L'activité Services Avantages et Récompenses compte un grand nombre d'affiliés. L'affichage de la marque Sodexo sur tous leurs points de vente contribue à la notoriété globale de la marque dans les pays où le Groupe est implanté, ce qui favorise son développement à moyen terme.

#### Des synergies de coût et d'organisation

Les équipes Sodexo des différentes activités peuvent en effet partager les mêmes infrastructures (fonctions supports, locaux, etc.) et économiser des coûts de structure. De plus, il existe des synergies en matière de ressources humaines dans la mesure où les passerelles sont nombreuses au sein du Groupe entre les trois activités.

Ces exemples montrent que le choix de ces trois activités permet à Sodexo d'accélérer sa croissance interne.

### HUIT TENDANCES À LONG TERME FAVORISENT LE DÉVELOPPEMENT DES TROIS ACTIVITÉS DU GROUPE :

- l'évolution démographique (croissance de la population, espérance de vie...) ;
- une économie globalisée dans laquelle les capitaux, l'information, les talents, les échanges commerciaux sont en permanence interconnectés ;
- une urbanisation galopante avec le développement de mégapoles ;
- le transfert de la puissance économique vers de nouveaux pays avec le développement des pays émergents (BRIC, Mexique, Turquie...) et une montée en puissance de leurs classes moyennes ;
- l'augmentation des déficits publics ;
- les questions environnementales et notamment l'épuisement des ressources naturelles conduisant à une forte inflation du coût des matières premières et à leur remplacement par des ressources renouvelables ;
- le poids grandissant du consommateur en quête de bien-être, de Qualité de Vie, de meilleure santé et de personnalisation du service ;
- le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

(1) Sodexo a choisi de modifier la dénomination de son activité Solutions de Motivation pour l'appeler désormais Services Avantages et Récompenses.

## > 2.3.1 NOS SERVICES SUR SITE

### CHIFFRES-CLÉS

- > **96 %** du chiffre d'affaires du Groupe
- > **417 308** collaborateurs \*
- > **17,5** milliards d'euros de CA consolidé
- > **34 343** sites

Source : Sodexo.

\* Incluant les Services aux Particuliers et à Domicile ainsi que les structures partagées.

De la construction aux services d'accueil, de la stérilisation des matériels médicaux à l'entretien des locaux, de la maintenance technique aux croisières fluviales, de la restauration à la réinsertion des personnes détenues... Sodexo intègre une large gamme de services qui participent à la performance de ses clients et sont déclinés sur huit segments de clientèle :

- Entreprises et Administrations ;
- Défense ;
- Justice ;
- Bases-Vie ;
- Sports et Loisirs ;
- Santé ;
- Seniors ;
- Éducation.

Accroître l'efficacité en entreprise, renforcer la confiance à l'hôpital, favoriser l'épanouissement à l'école, préserver la dignité en milieu pénitentiaire, assurer le confort et la sécurité sur une base-vie... voilà autant d'expressions de la vocation du Groupe : Améliorer la Qualité de Vie au quotidien.

### Focus sur...

#### SODEXO RENFORCE SON EXPERTISE TECHNIQUE EN MATIÈRE DE FACILITIES MANAGEMENT

Aujourd'hui, les services de *facilities management* représentent déjà plus de 26 % du chiffre d'affaires de Sodexo et enregistrent une croissance trois fois supérieure

à celle des services de restauration. Les récentes acquisitions de **Roth Bros**, spécialisée dans les services techniques aux États-Unis et d'une filiale de *facilities management* de la société Atkins – renommée **Sodexo Property Services** –, au Royaume-Uni, viennent renforcer cette expertise.

Sodexo met en place une **plate-forme mondiale d'expertise technique** pour appuyer le développement des services de *facilities management* au sein du Groupe.

Cette plate-forme a pour objectifs de :

- définir et déployer dans tous les pays, des **process, outils et standards communs** à l'ensemble du Groupe en matière de gestion des infrastructures et des équipements ;
- mettre en place **l'infrastructure et les outils informatiques** nécessaires au développement de l'expertise technique du Groupe ;
- piloter les travaux de **veille, de recherche et de développement** qui permettront à Sodexo d'ajuster et de développer en permanence son expertise sur les métiers techniques.

Ces dernières années, Sodexo avait, en effet, accéléré le **développement régional et national de plates-formes multitechniques** notamment en Asie, en Amérique latine, en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Chine, en Inde et à Singapour.

La plate-forme mondiale d'expertise technique capitalisera sur les expériences déjà menées et les centralisera afin de partager les meilleures pratiques.

## ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS

### CHIFFRES-CLÉS

> **5 713** millions d'euros de CA

> **31 %** du CA du Groupe

Source : Sodexo.

> **169 306** collaborateurs

> **17 632** sites

### Notre offre

#### LA QUALITÉ DE VIE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Compétitivité, innovation, mondialisation... confrontées à des défis sans précédent, les entreprises recherchent des partenaires fiables pour renforcer la **Qualité de Vie** de leurs collaborateurs et les **performances** de leur organisation.

Sodexo accompagne ses clients dans des domaines aussi essentiels que la **motivation des salariés**, l'**efficacité des processus** ou la **fiabilité des équipements**, avec des services intégrés innovants, adaptés à la spécificité de chaque environnement – bureaux, laboratoires R&D, usines, zones industrielles. Très présent dans les pays émergents, Sodexo y accompagne ses clients internationaux et développe ses activités avec des clients locaux de plus en plus nombreux.

### Tendances de marché

Au-delà des tendances à long terme qui favorisent le développement de l'ensemble des activités du Groupe, des facteurs plus spécifiques concernent le segment des Entreprises et des Administrations.

Dans un contexte socio-économique en pleine mutation et sur un marché toujours marqué par l'incertitude, les clients recherchent l'**efficacité**, la **simplification**, la **flexibilité**, la **réduction des coûts** et des **risques** pour renforcer leur compétitivité :

- les nouvelles conceptions du travail, comme l'activité à domicile ou à distance rendue possible par les nouvelles technologies, génèrent de nouvelles façons de penser la productivité, la flexibilité et l'équilibre vie privée/vie professionnelle ;
- le dynamisme économique des marchés émergents tels que l'Inde, le Brésil et la Chine accélère la course aux talents et alimente la demande de services destinés à améliorer l'engagement et le bien-être des salariés ;

- les clients et les gouvernements recherchent des partenaires éthiques et socialement responsables et justifiant d'une efficacité fondée sur les meilleures pratiques, d'une expertise dans l'intégration de services aux entreprises et d'une volonté d'innovation permanente ;
- les entreprises internationales recherchent un partenaire mondial capable de répondre à leurs besoins partout où elles sont implantées et de s'adapter aux cultures et aux contextes locaux ;
- les attentes toujours plus élaborées des clients et leur stratégie globale en matière d'approvisionnement imposent des solutions sur mesure, adaptées à leur organisation et à tous leurs types de sites.

Source : Sodexo.

### Potentiel de marché

**Plus de 250** milliards d'euros de marché total estimé,

avec un taux moyen de sous-traitance d'environ 55 % (parmi les taux les plus élevés : le Royaume-Uni et l'Italie, plus de 70 % ; parmi les taux les plus faibles : le Brésil et la Chine, environ 35 %).

Estimation Sodexo.

### Chez nos clients

#### ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT CULTUREL CHEZ CHINA MOBILE

**China Mobile** est le plus grand opérateur de téléphonie mobile au monde. Pour renforcer ses positions sur le marché chinois, la division Recherche de China Mobile, a choisi Sodexo pour l'aider à fidéliser des salariés très qualifiés.

### Les attentes de notre client

China Mobile voulait accroître sa capacité à recruter et à fidéliser des personnes hautement qualifiées sur son site de recherche pour accompagner l'évolution culturelle de l'entreprise.

### La réponse de Sodexo

Sodexo a appliqué une approche intégrée de Services sur Site qui avait prouvé son efficacité au siège social de Nokia à Pékin et a construit une offre sur-mesure intégrant services de restauration et services bien-être, afin de créer un environnement de travail optimal.

### Les résultats

Le succès s'est immédiatement traduit par l'amélioration des résultats des enquêtes de satisfaction :

- fréquentation du restaurant d'entreprise : **95 %** ;
- baisse du nombre de repas pris à l'extérieur de **38 %** à **5 %** ;
- recours aux services de bien-être par **47 %** des salariés ;
- hausse globale du taux de satisfaction qui a atteint **88 %** en trois mois.

### Focus sur...

#### EUROPE – DES SERVICES DE FACILITIES MANAGEMENT POUR 70 SITES D'UNILEVER

Unilever, l'un des leaders mondiaux des produits de grande consommation, a choisi Sodexo pour mettre en œuvre et intégrer une large gamme de services sur 70 sites dans 15 pays européens.

Ce contrat a été conclu pour une période initiale de cinq ans. Il est en ligne avec les objectifs stratégiques de Sodexo : offrir une large gamme de services intégrés permettant d'améliorer les performances de ses clients mais également la Qualité de Vie des bénéficiaires de ces services. Sodexo assurera ainsi le déploiement et la gestion d'une large gamme de services de maintenance technique et de gestion des services généraux.

**Ken Manke**, Vice President Workplace Services au sein d'Unilever, a déclaré : « Ce partenariat s'inscrit dans la droite ligne de la stratégie d'Unilever, de sa volonté de fournir des services d'excellence dans l'ensemble du Groupe et de mettre son envergure internationale au service de la compétitivité locale. Le choix d'un fournisseur principal contribue à la réduction significative des coûts tout en renforçant la cohérence et la pertinence de nos services. Cette décision nous donnera également l'opportunité de mesurer plus efficacement les performances d'Unilever en matière de services généraux. »

### ROTH BROS PARTENAIRE DE L'US POSTAL SERVICE

Pour gérer la maintenance des toitures qui couvrent **185 millions de mètres carrés de bâtiments**, les services postaux américains (*US Postal Service* – USPS) ont choisi **Roth Bros**, leader des services intégrés de *facilities management* acquis par Sodexo en novembre 2011.

Dans le cadre de ce contrat, Roth met en œuvre une **maintenance** « charpentée » conçue pour doubler la durée de vie des toitures et rationaliser les travaux d'entretien et de prévention. Après examen des couvertures, une stratégie personnalisée de gestion d'actifs est mise en place pour chaque installation.

Le contrat prévoit également, en cas de fuites, la gestion des demandes d'intervention, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, afin d'assurer aux clients d'USPS un environnement sain, sec et agréable. Dès la première année, 70 % des 6 150 locaux d'USPS ont été évalués et leur maintenance préventive est maintenant planifiée.

### Faits marquants

#### INTERNATIONAL – SODEXO AUX NORMES QUALITÉ DU SECTEUR PHARMACEUTIQUE

Le **Système de Management de la Qualité (SMQ)** de Sodexo lui permet de s'assurer que ses services respectent les normes rigoureuses de l'industrie pharmaceutique et contribuent à l'atteinte des objectifs de ses clients en matière de qualité et de sécurité. Ce système a été certifié **ISO 9001**. Centré sur des services essentiels et réglementés – comme le nettoyage dans le respect des Bonnes Pratiques de Fabrication, la distribution/logistique, les services spécialisés pour les laboratoires ou les services techniques de *facilities management* – le SMQ proposé par Sodexo à ses clients de l'industrie pharmaceutique leur permet de se concentrer sur leur cœur de métier.

#### INTERNATIONAL – PRIX DU START-UP BUSINESS PROCESS EXCELLENCE PROGRAM

L'excellence opérationnelle est, pour Sodexo, une priorité de longue date, illustrée par son approche de la méthode d'amélioration des processus *Lean Six sigma*. Au-delà des outils et des méthodes, l'approche du Groupe en matière d'**excellence opérationnelle** est basée sur le facteur humain et l'expertise de ses équipes. Cet engagement a été salué en avril 2012, lorsque l'équipe Grands Comptes Internationaux du Groupe a remporté le *Start-Up Business Process Excellence Program* décerné par *Process Excellence Network*.

## INTERNATIONAL – PARTENARIAT AVEC CORENET GLOBAL

Continuant à étendre son **expertise en matière de *facilities management***, Sodexo a renouvelé son partenariat avec l'association professionnelle CoreNet Global, leader mondial dans le domaine de l'immobilier d'entreprise et des locaux professionnels. Sodexo développe activement ce partenariat, notamment en conduisant des études en matière de Qualité de Vie au travail, ainsi que dans le domaine de l'externalisation à l'échelle mondiale.

## ÉTATS-UNIS – LANCEMENT D'UN NOUVEAU SERVICE : « LOCAL ARTISAN »

« Local Artisan » est un nouveau service de restauration **du producteur au consommateur**, lancé par Sodexo en collaboration avec plusieurs clients américains. Supervisé par un chef-cuisinier, « Local Artisan » propose un menu à base de produits frais, cultivés localement et ramassés à la main, qui voyagent de la ferme à la table en suivant un parcours simplifié et éco-responsable.

## ROYAUME-UNI – SANTÉ ET SÉCURITÉ AU PALMARÈS

Sodexo a reçu le **prix *Order of Distinction*** décerné par *Royal Society for the Prevention of Accidents* (RoSPA), pour son engagement en matière de santé et de sécurité au travail. Créé en 1956, le **prix *RoSPA Occupational Health and Safety*** est basé sur l'analyse du système de management de la santé et de la sécurité, le leadership managérial de l'entreprise et l'engagement de ses salariés.

## Succès commerciaux

### INTERNATIONAL – EXTENSION DU CONTRAT P&G

Le leader des produits de grande consommation, Procter & Gamble, renouvelle son partenariat avec Sodexo en signant un **accord mondial à long terme** pour la fourniture de services intégrés de *facilities management* sur ses sites de production dans le monde. Cet accord élargit le nombre de sites sur lesquels Sodexo assure ces services allant de la maintenance des bâtiments et de l'entretien des espaces verts à la sécurité en passant par le service courrier, le nettoyage industriel et les services de restauration.

### ALLEMAGNE – ACCOMPAGNER LES SITES DE DEUTSCHE TELEKOM

Pour accompagner la stratégie « Meilleur Employeur » de Deutsche Telekom, Sodexo a développé une offre de services de restauration pour 275 sites, avec des **concepts sur mesure adaptés à la taille et aux attentes de chaque site**. Ce partenariat permet à Deutsche Telekom de renforcer la satisfaction de ses collaborateurs tout en réduisant les coûts, et de bénéficier d'un interlocuteur unique pour assurer une gestion efficace de l'ensemble des services de restauration sur tous ses sites.

## BRÉSIL – NOUVEAUX CONTRATS

Plusieurs nouveaux contrats ont été signés au Brésil, parmi lesquels les services de restauration pour les 1 100 salariés de **Reckitt Benckiser**, leader mondial des produits d'entretien ménager, ainsi que pour les 4 500 collaborateurs de **Vale Fertilizantes**, répartis sur quatre sites.

## COLOMBIE – SIEMENS CHOISIT SODEXO POUR SOUTENIR SON DÉVELOPPEMENT

Siemens a choisi Sodexo pour assurer une très large gamme de **Services de Qualité de Vie** aux 900 personnes appelées à travailler dans sa nouvelle usine de 96 000 mètres carrés près de Bogota. L'équipe de Sodexo a mis en place une offre sur mesure intégrant plusieurs innovations telles qu'une technologie de nettoyage de pointe et une procédure d'inspection des travaux d'entretien. En optimisant la gestion et l'efficacité des services tout en réduisant les coûts directs, cette offre intégrée facilite l'expansion de son client sur le marché colombien.

## ÉTATS-UNIS

### Innovation et développement durable pour la FAA

La **Federal Aviation Administration** (FAA) a choisi Sodexo pour assurer, durant sept ans, la restauration de plus de 5 000 fonctionnaires fédéraux à Washington. Une **offre innovante de *Food court*** permettra à la FAA de réduire sa consommation d'eau et d'énergie ainsi que ses coûts de traitement des déchets, et de diminuer de cinq tonnes par an le volume de déchets envoyés à la décharge.

## INDE – SIMPLY BLUE

L'offre de Sodexo *Simply Blue* a été choisie pour améliorer la Qualité de Vie des 1 500 salariés d'**Adani Power** et les 2 500 collaborateurs de **Volvo Eicher Commercial Vehicles**. Cette offre de restauration met l'accent sur la variété des menus et l'efficacité du service, afin d'assurer aux salariés la meilleure détente possible durant leur déjeuner. Produits frais et supports pédagogiques soulignent les principes fondateurs de *Simply Blue* : la promotion de la santé et du bien-être.

## PAYS-BAS – LE PARTENARIAT KLM-SODEXO PREND DE LA HAUTEUR

La compagnie néerlandaise KLM reconduit pour cinq ans le contrat qui la lie à Sodexo pour l'accompagner dans la mise en œuvre de sa stratégie. Les équipes de Sodexo assureront **45 types de services** dont la restauration, la propreté, la gestion des espaces verts et des uniformes du personnel, la maintenance des bâtiments et les transports. Gage de sa satisfaction, KLM confie à Sodexo un **rôle plus stratégique** encore en lui demandant de l'aider à gérer le

coût total de fonctionnement des bâtiments, ateliers et hangars de son site de Schiphol qui couvre 700 000 m<sup>2</sup>.

### THAÏLANDE - CONTRAT HISTORIQUE POUR UN MÉGA-CENTRE COMMERCIAL

Une équipe Sodexo de 38 personnes assurera, pour le compte de **SF Development**, les services de *facilities management* du plus grand centre commercial du pays qui hébergera 700 magasins. Le contrat comprend les services de gestion de l'énergie et de l'eau, mais aussi la maintenance préventive et corrective pour les locataires du centre.

### Parmi nos clients...

**Adidas**, 3 sites, Allemagne

**Agrosuper**, 4 sites, Chili

**Airbus Operations Ltd**, 2 sites, Royaume-Uni

**AkzoNobel**, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Russie

**Alcatel-Lucent**, Autriche, Belgique, Canada, Espagne, France, Hongrie, Inde, Italie, Pologne, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Slovaquie

**ArcelorMittal**, Belgique

**AREVA**, France

**Argos**, 90 sites, Colombie

**AstraZeneca**, Belgique, Chine, États-Unis, France, Mexique, Royaume-Uni, Suède

**AXA**, Allemagne, Australie, Belgique, Espagne, États-Unis, France, Maroc, Royaume-Uni

**Bajaj Auto Limited**, Inde

**Banco Santander**, 19 sites (Brésil), 2 sites (Espagne)

**Baosteel Group**, 4 sites, Chine

**BBVA Banco Continental**, 268 sites, Pérou

**BlueCross Blue Shield**, sites multiples (Nord Dakota, Nebraska), États-Unis

**China Energy Conservation and Environmental Protection Group**, Chine

**Coca-Cola Enterprises**, Belgique, Brésil, Chili, Chine, Colombie, France, Hongrie, Mexique, Pays-Bas, Pérou, Royaume-Uni

**Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC)**, 12 sites, Chili

**Compagnie Maritime d'Affrètement Compagnie Générale Maritime (CMA CGM)**, France

**ConocoPhillips**, États-Unis, Irlande, Royaume-Uni

**Danfoss**, 6 sites, Danemark

**Dow Chemical** (Michigan) États-Unis

**EADS**, Allemagne, France, Royaume-Uni

**Eli Lilly**, Allemagne, Chine, Espagne, France, Irlande, Italie

**Ericsson**, États-Unis, Pays-Bas, Russie, Turquie

**Exxon Mobil**, Australie, États-Unis, Italie, Luxembourg, Norvège

**FAW**, 22 sites, Chine

**General Electric**, Allemagne, Angola, Autriche, Chine, États-Unis, Finlande, France, Italie, Mexique, Norvège, Pologne, République Tchèque, Royaume-Uni, Russie, Suède

**General Mills** (Minnesota) États-Unis

**GSK**, Argentine, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Chine, Colombie, Costa Rica, Espagne, États-Unis, France, Irlande, Italie, Mexique, Pologne, Royaume-Uni

**Honda**, Royaume-Uni

**HSBC**, États-Unis, Hong Kong, Inde, Irlande, Luxembourg, Royaume-Uni

**Jernbaneverket**, 58 sites, Norvège

**Johnson&Johnson**, Allemagne, Argentine, Belgique, Canada, Chine, Colombie, France, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse

**Kamaz**, NaberezhnyeChelny, Russie

**La Poste Belge**, 35 sites, Belgique

**Merck**, Afrique du Sud, Allemagne, Autriche, Belgique, Chili, Chypre, Colombie, Espagne, France, Hongrie, Israël, Italie, Liban, Maroc, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Russie, Slovaquie, Slovénie, Suisse, Turquie,

**Natura**, 3 sites, État de São Paulo (Brésil)

**Nokia**, Allemagne, Brésil, Canada, Chine, États-Unis, Finlande, Inde, Royaume-Uni,

**Procter & Gamble**, Afrique du Sud, Allemagne, Argentine, Belgique, Brésil, Chili, Chine, Colombie, États-Unis, France, Hongrie, Italie, Japon, Mexique, Pérou, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Turquie, Venezuela

**Pilkington**, 8 sites, Royaume-Uni

**Reliance Industries Limited**, 12 sites, Inde

**Royal Dutch Shell**, Danemark, États-Unis, Gabon, Norvège, Russie

**Sanofi-Aventis**, Afrique du Sud, Brésil, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Pologne, Russie

**Shanghai Automotive Industrial Corporation (SAIC)**, 2 sites, Chine

**Société Générale**, États-Unis, Luxembourg, Maroc, Pologne, République Tchèque,

**Tata Group**, 46 sites, Inde

**Toyota**, Belgique, États-Unis, Italie

**Unilever**, Autriche, Belgique, Brésil, Chine, Costa Rica, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Inde, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Russie, Suède, Suisse,

**Wipro**, Inde

## DÉFENSE

### CHIFFRES-CLÉS

> **667** millions d'euros de CA

> **4 %** du CA du Groupe

> **13 468** collaborateurs

> **1 119** sites

Source : Sodexo.

### Notre offre

#### AU SERVICE DE LA QUALITÉ DE VIE EN GARNISON COMME EN OPÉRATION

Depuis de nombreuses années, Sodexo soutient les forces armées partout dans le monde. Son expertise et sa compréhension des exigences particulières de la vie militaire lui permettent d'offrir **des services intégrés qui améliorent la Qualité de Vie** des femmes et des hommes au service de leur pays en garnison ou à l'étranger.

Maintenance, loisirs, restauration pour les personnels militaires et leur famille en garnison, mais aussi services de logistique complexes dans le cadre d'opérations de maintien de la paix... La **flexibilité**, la **fiabilité** et les **capacités de déploiement rapide** de Sodexo en font le partenaire des états-majors pour les Services sur Site.

### Tendances de marché

#### PROFESSIONNALISATION DES ARMÉES

La tendance à la professionnalisation se poursuit. Les états-majors recherchent des Services sur Site pour fidéliser leurs troupes tout en maîtrisant les coûts. En externalisant certains services, tels que la maintenance technique, l'entretien des uniformes ou la restauration, les états-majors peuvent concentrer leurs moyens sur leur mission principale.

#### OPÉRATIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX

Le nombre de militaires diminue du fait des réductions budgétaires. Pour autant, les gouvernements cherchent à maintenir leur engagement dans les opérations de maintien de la paix à l'étranger sous l'égide d'institutions internationales telles que l'Organisation des Nations Unies, l'OTAN ou l'Union européenne. Avec des effectifs allégés, les opérations se sophistiquent impliquant des moyens logistiques complexes que seuls des partenaires expérimentés tels Sodexo peuvent offrir.

Source : Sodexo.

## Potentiel de marché

**Plus de 20** milliards d'euros de marché total estimé,

avec un taux de sous-traitance d'environ 40 % (parmi les taux les plus élevés : le Royaume-Uni, plus de 85 % ; parmi les taux les plus faibles : le Danemark, environ 10 %).

*Estimation Sodexo.*

## Focus sur...

### SOUTIEN POSTAL POUR LES TROUPES FRANÇAISES À L'ÉTRANGER

Dans le cadre d'un contrat de quatre ans remporté en partenariat avec La Poste, Sodexo assurera le **soutien postal** des troupes françaises déployées en **Afrique**, au **Moyen-Orient** et en **Asie Centrale**. S'ajoutent ainsi aux nombreux services que Sodexo fournit déjà aux forces armées françaises, la distribution et l'envoi du courrier et des colis des personnels militaires.

Sodexo se voit également confier **la création et la gestion d'agences postales sur les théâtres d'opération** pour offrir aux troupes un service postal optimal. Sa capacité reconnue à opérer dans des environnements difficiles est, sans nul doute, l'une des clés de ce succès.

## Faits marquants

### AUSTRALIE – PARTENARIAT EXPERT DÉDIÉ À L'AUSTRALIAN DEFENSE FORCE

- **Un large éventail de services environnementaux...**

Habitué aux dures conditions de l'*outback*\* australien, Sodexo et son partenaire Serco fournissent une gamme toujours plus riche de services environnementaux à leur client, l'*Australian Defence Force*. Parmi ces services qui exigent des **expertises spécialisées** : l'optimisation de la consommation de carburants, le désherbage afin d'éviter les feux de forêt, ou encore la lutte contre les moustiques.

- **...et une maintenance optimisée des installations**

Grâce à une nouvelle « interface » alimentée par la base de données de l'*Australian Defence Force*, Sodexo et Serco peuvent désormais fournir à tout moment à leur client des inventaires d'actifs précis et à jour. Ce **nouvel outil** permet d'optimiser la gestion des services de *facilities management*, qu'il s'agisse de suivre la réalisation des opérations de maintenance ou le cycle de vie budgétaire des installations et des équipements.

\* *Outback* : L'arrière-pays semi-aride de l'Australie, grand comme les deux tiers de l'Europe, compte moins d'un million d'habitants.

### ÉTATS-UNIS – PRIX DU MEILLEUR MESS DE L'US MARINE CORPS

Géré par Sodexo, le Mess 590 à Parris Island, en Caroline du Sud, remporte pour la seconde fois le prix du Meilleur mess de l'US Marine Corps (USMC), lors de l'édition 2012 du *W.P.T Hill Memorial Award*. Ce prix récompense chaque année la qualité des services de restauration de l'USMC dans le monde.

### ROYAUME-UNI – LA SÉCURITÉ DE LA GARNISON DE COLCHESTER À L'HONNEUR

L'équipe Sodexo de la garnison de Colchester remporte le prestigieux **prix *Partners in Facilities Management*** décerné par le magazine *Premises & Facilities Management*. Les 550 membres de cette équipe assurent à la Force de réaction rapide de l'armée de terre britannique une large gamme de services, dont la restauration, le nettoyage, l'assistance administrative et la sécurité.

## Succès commerciaux

### CHILI – LES HÔPITAUX MILITAIRES FONT CONFIANCE À SODEXO

- Sodexo, qui assurait déjà les services de restauration et de vente au détail de l'**Hôpital militaire de Santiago** (305 lits), se voit confier les services d'hygiène et de nettoyage de cet hôpital de 84 000 mètres carrés qui l'a également salué pour la fiabilité de son processus de sécurité.
- L'**Hôpital Naval Almirante Neff à Viña del Mar** renouvelle son contrat avec Sodexo pour gérer les services de restauration, la vente au détail, la distribution automatique, les services support et le bio nettoyage.

## Parmi nos clients...

### AUSTRALIE

Australian Defence Force, 52 bases, 6 contrats

### CHILI

Astilleros y Maestranzas de la Armada (ASMAR), Base navale de Talcahuano

Empresa Nacional de Aeronáutica de Chile (ENAER), Santiago

Hôpital militaire, Santiago et Antofagasta

Hôpital naval, Talcahuano et Viña del Mar

### CORÉE DU SUD

DLA Troop Support, Osan

**ÉMIRATS ARABES UNIS**

1 base américaine

Base française de la légion étrangère, Abu Dhabi

**ÉTATS-UNIS**

US Air Force, 1 point de vente

US Army, 9 hôpitaux, 1 point de vente

US Marine Corps, 48 mess, 8 points de vente

US Merchant Marine Academy, 1 mess

US Navy, 7 Starbucks Stores, 5 contrats de services de *facilities management*

Military Office Building Retail Operations, 6 sites

**FRANCE**

Base d'Aéronautique navale, Landivisiau

Futur siège du ministère de la Défense, Paris

Institution Nationale des Invalides (Hôpital militaire), Paris

**INDE**

Cercle Naval, Delhi

**POLOGNE**

Military Medical Institute, Varsovie

**JUSTICE****ROYAUME-UNI**

Bases aéronavales : Culdrose et Yeovilton

Centre de formation des forces spéciales de la Royal Navy

Établissements à terre de la Royal Navy : Quartier général, Portsmouth, HMS Nelson, HMS Sultan, HMS Collingwood

Garnisons d'Aldershot, Brecon, Bulford, Catterick, Colchester, Londres, Tidworth, Warminster, York

Garnisons de Chypre et des îles Falkland

**SINGAPOUR**

Académie et Centre d'entraînement pour le sauvetage de la Défense civile

**SUÈDE**

Garnison de Ronneby (Armée de l'Air)

**FORCES ARMÉES PROJÉTÉES**

Services postaux des forces armées françaises déployées hors du territoire national

UNIFIL, Liban

US Air Force 1 site, Koweït

US Defense Logistics Agency (Contrat MRO), Corée du Sud

US Forces Camps, 3 sites, Koweït

**CHIFFRES-CLÉS**

> **353** millions d'euros de CA

> **2 %** du CA du Groupe

> **4 088** collaborateurs

> **119** sites

Source : Sodexo.

**Notre offre****LA QUALITÉ DE VIE AU SERVICE DE LA RÉINSERTION**

Sodexo exerce ses activités uniquement dans les pays démocratiques ne pratiquant pas la peine de mort et dont la politique carcérale a pour finalité la réinsertion. Le Groupe fournit des services ne nécessitant pas le port d'armes et adapte son offre en fonction de la législation nationale et de la culture des pays.

Fidèle à son engagement, le Groupe a développé une grande expertise dans l'accompagnement des détenus vers une réinsertion réussie et placé au cœur de son offre l'éducation, la formation, l'ouverture d'un compte bancaire, la recherche d'un emploi et d'un logement... autant d'initiatives indispensables pour réussir leur retour dans la Société.

## Tendances de marché

### COÛT SOCIAL ET ÉCONOMIQUE, ET SURPOPULATION CARCÉRALE : DES DÉFIS MAJEURS

La forte diminution des budgets gouvernementaux reflète les effets persistants de la crise économique mondiale. Cette tendance conduit nombre de clients à externaliser certaines prestations pour réduire sensiblement leurs coûts tout en respectant des standards de qualité.

Le prix élevé de la récidive, dû aux frais de police, de justice et d'incarcération, et son impact social obligent les gouvernements à rechercher des solutions de réinsertion plus efficaces pour réduire le nombre de récidivistes.

Les administrations pénitentiaires à travers le monde prennent conscience que le secteur privé peut non seulement répondre efficacement à leurs besoins sociaux tout en respectant leurs contraintes budgétaires, mais aussi leur apporter une expertise créatrice de valeur dans la gestion des établissements et la réinsertion des détenus.

Source : Sodexo.

### Focus sur...

#### FRANCE – CONSTRUIRE SA RÉINSERTION

Les détenus des maisons d'arrêt gérées par Sodexo en France peuvent apprendre les métiers du bâtiment tout en purgeant leur peine, ce qui multiplie leurs chances de trouver un emploi durable à leur libération. Bénéficiant d'une autorisation de sortie pour la journée qui leur permet de travailler sur des chantiers extérieurs, les détenus signent un contrat à durée déterminée et sont rémunérés aux tarifs en vigueur.

Dans le cadre de cette initiative, onze détenus ont ainsi rénové durant dix mois un logement social à Saint Martin d'Hardingham, et huit autres ont restauré pendant six mois une ancienne manufacture de papier.

Fidèle à son engagement et aux valeurs de son client, Sodexo s'est fixé un objectif : que 70 % des détenus participant à ce programme trouvent un emploi durable à leur sortie.

### Faits marquants

#### CHILI – FORMER À LA RESTAURATION DU MOBILIER NATIONAL

Sodexo a conclu un accord avec l'UNESCO pour former les détenus de longue durée à la restauration des meubles de la collection nationale destinés au nouveau Centre du

Patrimoine. Ce programme d'un an permet aux détenus d'Alto Hospicio d'apprendre un métier valorisant et au gouvernement chilien de fournir au Centre un mobilier restauré à moindre coût. Situé dans d'anciennes mines de nitrate, ce nouveau Centre du Patrimoine abrite un musée, des boutiques et des bureaux.

#### FRANCE – UNE FORMATION SOUS LES « FEUX DE LA RAMPE »

À la maison d'arrêt de Seysses (Haute-Garonne), un « défilé de mode fleuri » a souligné la créativité des détenues qui suivent une formation diplômante dans les ateliers d'arts appliqués et de composition florale de Sodexo. Ainsi, dans une boutique qui reproduit le fonctionnement d'un véritable magasin, les stagiaires réalisent des bouquets vendus au personnel ; les bénéfices sont versés à une association caritative.

#### ROYAUME-UNI

- La justice réparatrice

À la maison d'arrêt de Bronzefield, Sodexo pilote un programme de « justice réparatrice » (*Restorative Justice*). Cette initiative donne aux prisonniers la possibilité de rencontrer leurs victimes et de comprendre ainsi les conséquences de leurs actes. La logique de la « justice réparatrice » est également utilisée avec succès entre les prisonniers qui ont eu des désaccords ou sont responsables de violences les uns envers les autres.

- Une unité d'exploitation de produits artisanaux

À la maison d'arrêt de Peterborough, Sodexo a créé une unité d'exploitation où les détenus conçoivent, fabriquent et vendent des produits d'artisanat. Ils acquièrent ainsi de nouvelles compétences et les bénéfices réalisés sont réinvestis dans la formation. Dans le cadre de cette initiative, l'établissement a récemment ouvert un restaurant géré par les femmes qui préparent un certificat de qualification professionnelle, comme celle de « bariste ». Centre de formation préparant les prisonniers à leur réinsertion, ce restaurant est aussi un plus pour le personnel de la prison.

- La Santé et la Sécurité à l'honneur !

Sodexo obtient le plus haut niveau de l'accréditation internationale Santé et Sécurité décernée par le *British Safety Council* (BSC) pour quatre maisons d'arrêt. Trois de ces établissements ont obtenu l'accréditation cinq étoiles « \*\*\*\*\* » du BSC, le classement le plus élevé de cet audit, et remporté le prestigieux *Sword of Honor* (glaive d'honneur) qui n'est décerné qu'à 40 entreprises dans le monde chaque année.

## Succès commercial

### BELGIQUE – PREMIER SUCCÈS

Les équipes de Sodexo remportent leur premier contrat sur le marché de la Justice pour la **maison d'arrêt de Marche-en-Famenne**, qui accueillera 312 détenus en 2013. Sodexo y assurera les services de restauration, la blanchisserie, l'entretien des terrains, la gestion des déchets, la conciergerie et la maintenance technique. La **réinsertion des prisonniers** est au cœur de l'offre de Sodexo et de nombreux services seront assurés par les détenus eux-mêmes sur la base du volontariat. Ces derniers bénéficieront d'une formation qualifiante, organisée en étroite collaboration avec Sodexo.

### Parmi nos clients...

#### BELGIQUE

Ministère de la Justice, 1 prison (2013)

#### CHILI

Ministère de la Justice, 5 prisons

#### ESPAGNE

Gouvernement de Catalogne, 5 prisons

#### FRANCE

Ministère de la Justice, 34 prisons

#### ITALIE

Ministère de la Justice, 17 prisons

#### PAYS-BAS

Ministère de la Justice, 54 prisons

#### ROYAUME-UNI

Ministère de la Justice – Service des Prisons, Angleterre et Écosse, 4 prisons

## BASES-VIE

### CHIFFRES-CLÉS

> **1 777** millions d'euros de CA

> **10 %** du CA du Groupe

Source : Sodexo.

> **40 625** collaborateurs

> **1 765** sites

## Notre offre

### PERFORMANCE ET QUALITÉ DE VIE AU BOUT DU MONDE

À terre comme en mer, Sodexo contribue chaque jour à la performance de ses clients autour du monde. L'expertise internationale de ses équipes et ses processus techniques éprouvés placent le Groupe dans une position unique pour offrir des **services innovants et à forte valeur ajoutée** contribuant au **bien-être** des femmes et des hommes qui vivent et travaillent dans des environnements isolés et difficiles.

De la conception de la base-vie jusqu'à sa **démobilisation**, Sodexo propose une offre intégrée :

- à forte valeur ajoutée sur les plans technique et économique ;
- respectueuse des normes Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement les plus exigeantes ;

- source de sécurité et de confort pour tous ;
- engagée en faveur du développement économique, social et environnemental des communautés locales.

## Tendances et potentiel de marché

### TENDANCES DE MARCHÉ

Tirées par la demande croissante des pays émergents, les **compagnies minières** ont fortement augmenté leurs investissements d'exploration avec de nouveaux défis à la clé : s'installer sur des sites plus risqués, y attirer et y retenir ingénieurs et ouvriers tout en assurant la conformité des installations avec les exigences réglementaires locales.

Dans le **secteur pétrole et gaz**, les prix élevés du brut continuent de doper les grands projets d'exploration et de production en eau profonde ainsi que les projets d'exploitation de ressources non conventionnelles. Parallèlement, les incertitudes réglementaires continuent d'affecter les activités de forage dans le golfe du Mexique.

Alors que certains méga projets lancés avant la récession dans les **secteurs de l'ingénierie et de la construction** ont été suspendus ou ralentis, des opportunités de développement se font jour avec la demande de l'industrie pétrochimique et des besoins en infrastructures pour le financement desquels les gouvernements, soumis à des contraintes budgétaires, recherchent de plus en plus la participation du secteur privé.

Source : Sodexo.

## Potentiel de marché

**10 milliards d'euros de marché total**  
estimé en Services sur Site

Estimation : Sodexo.

### Focus sur...

#### INTERNATIONAL – SUR LA PISTE DU BIEN-ÊTRE

Afin d'aider ses clients à attirer et fidéliser leurs salariés, Sodexo a développé une offre complète, baptisée « *Well Track* ». Conçu pour encourager les collaborateurs expatriés à parfaire et à entretenir leur forme physique et morale, au travail comme à la maison, ce programme d'incitation comporte trois modules :

- « **Fit to work** » (la forme au travail), permet d'apprendre à mieux gérer sa vie professionnelle, sa condition physique, son alimentation et ses loisirs sous la supervision d'un coach Sodexo ;
- « **Family away** » (éloignement familial) a pour objectif de renforcer les liens entre les salariés et leur famille grâce à une conciergerie virtuelle qui leur permet de mieux vivre la séparation ;
- « **Motivation** » offre aux salariés et à leur famille la possibilité de gagner des cadeaux grâce à un système de points encourageant les utilisateurs à prendre en main leur bien-être.

Un bel exemple de synergies entre les trois activités du Groupe.

### Faits marquants

#### AUSTRALIE – DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Sodexo a récemment reçu le **prix *Indigenous Engagement***, dans le cadre du programme *Iron Ore Supplier Recognition* de son client **Rio Tinto**. Cette distinction récompense les programmes de Sodexo en faveur de l'emploi, de la formation et de l'apprentissage des populations aborigènes, son engagement dans le

développement de micro-entreprises sous-traitantes locales et sa participation aux événements organisés par les communautés aborigènes de cette région minière d'Australie occidentale, le Pilbara.

#### CANADA – 63 % DE SALARIÉS ISSUS DES COMMUNAUTÉS AMÉRINDIENNES

Sodexo a renouvelé **trente-six accords** de partenariat, renforçant ainsi les étroites relations qu'il entretient avec les communautés autochtones depuis 22 ans. Ces partenariats comprennent notamment des programmes de formation et de développement et une priorité à l'emploi qui se traduit par une moyenne de 63 % de salariés issus des communautés autochtones. Pour la quatrième année consécutive, Sodexo a reçu l'**accréditation « Or » du PAR** « *Progressive Aboriginal Relations* » (ou stratégie progressive de développement autochtone) décernée par le Conseil canadien des entreprises autochtones (CCAB).

#### INDE – SANTÉ ET SÉCURITÉ À LA UNE

Sodexo a reçu le prestigieux **prix du « Président du Groupe British Gas »** en partenariat avec British Gas Exploration and Production India Limited (BGEPIIL) pour son engagement constant en matière de santé et de sécurité. Sodexo est le seul prestataire de restauration et services à obtenir la certification **HACCP** avec BGEPIIL, preuve de sa capacité à satisfaire à toutes les exigences et normes requises sur la plate-forme offshore de British Gas en Inde.

#### INTERNATIONAL – ECO-CAMP

L'**éco-village Oxygen** de Sodexo est une offre innovante de camp clés en main intégrant le contrôle des performances environnementales. Avec son design étudié en matière d'orientation, de ventilation, d'éclairage, d'aménagement paysager, et son choix minutieux de technologies et de processus performants qu'il s'agisse d'isolation, d'énergies renouvelables, de gestion de l'eau ou de matériaux éco-durables, la solution proposée par Sodexo préserve l'environnement et offre un confort optimal tout en étant économique pour le client.

#### PÉROU – UN ENGAGEMENT DURABLE PLÉBISCITÉ

Les équipes de Sodexo ont reçu de multiples récompenses telles que :

- le **prix « Sumajg »** de la compagnie minière **Antamina** pour le programme « Développement des fournisseurs locaux » ;
- le **prix « Créativité entrepreneuriale 2011 »** pour le projet « Nutrition et alimentation : Partenariats pour l'inclusion » ;

- le prix « Développement durable 2011 » de la **National Society of Mining, Oil and Energy** pour l'initiative « Nutrition et alimentation de la communauté » ;
- et le **Prix d'Excellence** en matière de « **Responsabilité sociale** » de **Barrick Misquichilca Mining Company**.

## Succès commerciaux

### ARGENTINE – UN CONTRAT MAJEUR

Sodexo signe son plus important contrat dans le pays avec la compagnie minière Vale pour fournir les services de restauration, de nettoyage, de blanchisserie, d'hôtellerie et de loisirs aux 3 200 personnes du camp de **Consortio Rio Colorado**, en partenariat avec **Grupo Alvarez**.

### CHILI – DES ÉQUIPES PLURIDISCIPLINAIRES

- Plus de 1 000 collaborateurs de Sodexo assureront les services de restauration, le nettoyage, la blanchisserie, la conciergerie, la maintenance, l'entretien du camp et des équipements de loisirs pour les 6 000 salariés de la mine de cuivre **Sierra Gorda** qui ouvrira en 2014. Sierra Gorda devrait produire chaque année plus de 200 000 tonnes de cuivre, faisant de ce projet l'un des plus prometteurs du pays.
- **BHP Billiton Escondida**, qui exploite à Antofagasta deux mines de cuivre accueillant 6 300 personnes, a confié à Sodexo une large gamme de services dont la blanchisserie, le nettoyage, les activités de loisirs et la maintenance des équipements de loisirs, ainsi que la sécurité.

### ÉMIRATS ARABES UNIS

- **Projet stratégique de stockage de l'eau**  
Sodexo se voit confier les services de **restauration** et **facilities management** pour les 2 800 personnes travaillant dans le cadre du *Strategic Water Storage Project* du Gouvernement d'Abou Dhabi.
- **Mobilisation en un temps record dans le désert**  
Les équipes de Sodexo ont relevé le défi de monter, en quatre semaines seulement, une base-vie et ses équipements de restauration pour les 5 000 salariés du chantier de la nouvelle raffinerie **Samsung Engineering** à Ruwais. Elles assurent aujourd'hui les services de restauration dans cinq cafétérias, la préparation des paniers-repas, le nettoyage, la blanchisserie et la gestion du linge, ainsi que l'entretien des espaces verts et la maintenance légère.

### PÉROU – NOMBREUX SUCCÈS

Sodexo a remporté nombre de contrats majeurs durant l'exercice, notamment avec **Repsol**, **JJC Contratistas Generales** et **Hunt Oil Company**, ainsi qu'avec la

compagnie minière **Ohschild** pour ses mines de Selene, Pallancata et Inmaculada.

### QATAR – À L'HEURE DU FACILITIES MANAGEMENT

Sodexo remporte les services de *facilities management* de deux sites administratifs d'**Exxon Mobil** à Doha qui s'ajoutent à ceux déjà fournis sur plusieurs de ses bases-vie. Les services proposés au siège social de la filiale qatarie et dans son centre de recherches incluent une hotline technique, la maintenance des équipements, la conciergerie, la dératisation et la désinsectisation, le jardinage, l'accueil et la réception des visiteurs, la gestion de la flotte de véhicules, du courrier, des archives, de la reprographie et du centre de conférences.

### Parmi nos clients...

#### PÉTROLE ET GAZ

**BP**, Argentine, États-Unis (Alaska, Golfe du Mexique), Norvège, Royaume-Uni

**ConocoPhillips**, États-Unis (Alaska, Golfe du Mexique), Royaume-Uni

**ExxonMobil**, Angola, Arabie Saoudite, Australie, Canada, États-Unis (Alaska, Golfe du Mexique), Norvège

**Petrobras**, Brésil

**SaudiAramco**, Arabie Saoudite

**Shell**, Arabie Saoudite, États-Unis (Golfe du Mexique), Gabon, Norvège, Qatar, Royaume-Uni, Russie, Sultanat d'Oman

**Talisman**, Norvège, Royaume-Uni

**Total**, Angola, Congo, Gabon, Indonésie, Norvège, Pays-Bas, Qatar

#### ÉNERGIE

**GDF-Suez**, Pays-Bas

**Manitoba Hydro**, Canada

**Suncor**, Canada

#### OFFSHORE ET MARINE

**Diamond Offshore**, Norvège, Royaume-Uni

**ENSCO**, Angola, Danemark, Émirats Arabes Unis, Indonésie, Qatar, Royaume-Uni

**Noble Drilling**, États-Unis (Golfe du Mexique), Pays-Bas, Qatar, Royaume-Uni, Singapour

**Seadrill**, Angola, Arabie Saoudite, Brésil, Chine, États-Unis (Golfe du Mexique), Indonésie, Mexique, Norvège, Vietnam

**Teekay**, Brésil, Norvège, Qatar, Royaume-Uni

**Transocean**, Arabie Saoudite, Inde, Malaisie, Norvège, Pays-Bas, Qatar, Thaïlande

#### MINES

**Anglo American**, Chili, Pérou

**Barrick Gold**, Australie, Chili, Pérou, République Dominicaine, Tanzanie

**BHP Billiton**, Australie, Brésil, Chili, Gabon, Pérou

**Codelco**, Chili

**Freeport McMoran**, République Démocratique du Congo

**Rio Tinto**, Australie, Guinée Conakry, Madagascar, Russie

**Vale**, Brésil, Nouvelle Calédonie, Pérou

**Xstrata**, Australie, Chili, Pérou

#### INGÉNIERIE ET CONSTRUCTION

**Bechtel**, Pérou

**Fluor Daniel**, Canada, Qatar

**Foster Wheeler**, Australie

**Halliburton**, Algérie, Congo, États-Unis (Golfe du Mexique), Qatar

**PunjLloyd**, Oman, Qatar

**Samsung engineering**, Émirats Arabes Unis

## SPORTS ET LOISIRS

### CHIFFRES-CLÉS

> **830** millions d'euros de CA

> **4 %** du CA du Groupe

> **12 856** collaborateurs

> **806** sites

Source : Sodexo.

### Notre offre

#### OFFRIR À LA QUALITÉ DE VIE DES MOMENTS D'EXCEPTION

Partenaire stratégique de l'organisation d'événements sportifs et culturels de dimension internationale, tels que les Jeux Olympiques, la Coupe du monde de rugby ou le Chelsea Flower Show, et gestionnaire de lieux uniques, Sodexo assure aux organisateurs, depuis plus de 20 ans, des services qui répondent en tous points à leurs attentes.

Billetterie, voyages, restauration, sécurité, logistique, réalisation technique ou artistique... les équipes de Sodexo savent assurer le succès d'événements mémorables et renforcer la notoriété de sites prestigieux.

Des lieux dont Sodexo accroît encore l'attractivité en plaçant la responsabilité sociale, les achats locaux et les pratiques écologiques au cœur de ses prestations de restauration. Les organisateurs savent qu'ils peuvent compter sur l'expertise et la créativité du Groupe pour offrir au quotidien ses moments d'exception.

### TENDANCES DE MARCHÉ

L'incertitude économique persistante influe durablement sur le marché :

- la diminution des aides publiques et des partenariats privés incite les clients à rechercher des solutions à forte valeur ajoutée pour attirer les consommateurs ;
- la limitation des dépenses discrétionnaires se confirme dans de nombreuses parties du monde ;
- dans ce contexte difficile, la France – et plus particulièrement Paris où Sodexo est spécialement bien implanté – reste une destination privilégiée pour le tourisme international.

De nouvelles opportunités s'offrent sur le marché :

- le développement durable, le bien-être et la diversité deviennent des critères de sélection et de fidélisation des partenaires et donc un facteur de différenciation pour Sodexo ;
- l'optimisation de l'utilisation des sites constitue une demande clef des clients qui recherchent un partenaire capable de les aider à attirer de nouveaux hôtes pour dynamiser la fréquentation et la location des installations.

Source : Sodexo.

## Focus sur...

### LONDRES 2012

Durant les **Jeux Olympiques et Paralympiques 2012 de Londres**, plus de **4 000 collaborateurs** de Sodexo se sont mobilisés pour assurer, sur de nombreux sites, les services de restauration des athlètes, des personnels, des journalistes et des spectateurs. Outre ces activités de restauration, Sodexo a commercialisé des packages **Hospitalité** *via* **Prestige Ticketing Limited (PTL)**, une joint-venture créée en partenariat avec le Groupe Mike Burton. PTL a également conçu et construit des pavillons d'accueil sur plusieurs sites, notamment celui du **Stade Olympique**, et assuré les services exclusifs d'hospitalité à **Wimbledon** et à la **North Greenwich Arena**.

## Faits marquants

### ÉTATS-UNIS

- **Nouvelle offre globale : Shomi « Events » par Sodexo**  
Sodexo propose une nouvelle offre globale « Événements » incluant la **commercialisation, le marketing et la réalisation technique et artistique**. « Shomi Events » propose une solution sur mesure à chaque client, de la conception et du planning à la réalisation de l'événement sous tous ses aspects.
- **Bouquet de distinctions**  
Sodexo a été distingué à de nombreuses reprises durant l'exercice. Ainsi, le prix *Catered Arts Through Innovative Excellence* décerné par **International Caterer's Association** récompense l'équipe du **Zoo d'Atlanta** et le **2012 Pinnacle Award** celles des **centres de conférences High Country et Black Canyon**. Enfin, le **Shedd Aquarium** et le **Children's Museum of Indianapolis** ont été classés parmi les 10 meilleurs sites du pays pour organiser une réception.

### FRANCE

- **À la hauteur !**  
Sodexo a ouvert le **Lounge Eiffel**, un nouvel espace de restauration situé au premier étage de la Tour Eiffel. Conçu dans le cadre des 18 mois de travaux d'embellissement de la Dame de fer, cet espace chaleureux et convivial propose également un bar et un comptoir de vente à emporter.
- **Du nouveau sur l'eau**  
Des espaces *new look* accueillent désormais les clients à bord du **Diamant II**, fleuron de la flotte des **Bateaux Parisiens** entièrement repensé. Des petits salons sous les fenêtres offrent une atmosphère *cosy*, tandis qu'à l'avant sont installées des tables rondes raffinées et conviviales. Au printemps 2013, un **nouveau trimaran**

complétera la flotte des Bateaux Parisiens. Enfin, après les travaux de réaménagement du port Javel II, **Yachts de Paris** proposera un centre dédié aux événements d'entreprise, un parvis avec vue sur le fleuve et un restaurant-terrasse en bord de Seine.

### NOUVELLE-ZÉLANDE - L'APRÈS-MATCHES

La **Coupe du Monde de Rugby 2011** qui s'est déroulée en Nouvelle-Zélande a été un franc succès. La vente des services Voyages et Hospitalité a dépassé les attentes. Forte des résultats obtenus lors de la Coupe du Monde Rugby 2007 en France, **Rugby Travel & Hospitality (RTH)**, une joint-venture entre Sodexo et le Groupe Mike Burton, avait remporté ce contrat pour concevoir, mettre en œuvre et commercialiser en exclusivité le programme officiel de ces services. RTH a également été retenue pour les Coupes du Monde qui se dérouleront en Angleterre en 2015 et au Japon en 2019.

### PAYS-BAS - UNE EXPOSITION UNIVERSELLE « FLORISSANTE »

Sodexo était le partenaire de la **Floriade 2012**, une exposition horticole universelle organisée tous les dix ans aux Pays-Bas. Sur cette gigantesque exposition qui couvrait l'équivalent de 130 terrains de football, les 250 membres de l'équipe Sodexo ont assuré les services de restauration des événements d'entreprise, géré cinq grands restaurants de 700 couverts en moyenne, un café-corner *Aspetto*, un salon-glacier et 22 kiosques de restauration. Plus de 2 millions de visiteurs ont parcouru l'exposition entre avril et octobre 2012.

## Succès commerciaux

### ÉTATS-UNIS

- **Événements sportifs**  
*Circuit of the Americas* choisit Sodexo pour concevoir et gérer tous les aspects de la concession de services du premier Grand Prix de Formule 1 des États-Unis à Austin, au Texas. Au programme : services de restauration et de boissons, d'hospitalité et gestion des fournisseurs associés.
- **Loisirs culturels**  
Sodexo a été choisi par le **Zoo national du Smithsonian Museum** à Washington DC qui accueille deux millions de visiteurs chaque année. Ce contrat renforce sa position de leader dans les services de restauration haut de gamme pour les lieux culturels.
- **Conférences**  
Le nouveau contrat signé avec **Arnold and Mabel Beckman Center** renforce les liens établis de longue date avec **National Academy of Sciences**.

**FRANCE**

- **Séminaires**

Sodexo assurera la gestion globale et la commercialisation des événements du **Château de Fillerval**. Situé à 1h30 de Paris et propriété du groupe GDF-Suez, ce somptueux édifice de 78 chambres est doté d'un matériel performant pour accueillir séminaires et événements d'entreprise.

- **Parcs de loisirs**

Sodexo signe avec le **Parc de Sainte-Croix**, parc animalier lorrain qui accueille quelque 250 000 visiteurs chaque année, et avec le futur « **Parc de la Grotte Chauvet** », premier parc préhistorique européen, qui ouvrira ses portes en 2015 et qui a fait l'objet d'une inscription au patrimoine mondial de l'UNESCO.

**POLOGNE – COUP D'ENVOI À VARSOVIE**

Les équipes de Sodexo remportent les services de restauration au **Stade National de Varsovie**, un contrat de dix ans qui marque l'ouverture du segment Sports et Loisirs dans le pays. Ce stade de 58 000 places compte 35 kiosques, 65 loges VIP ainsi que deux espaces Club qui peuvent accueillir jusqu'à 2 500 invités. Le Club Prestige a reçu 6 000 invités au match d'ouverture de l'Euro 2012 de football.

**ROYAUME-UNI – MULTISERVICES, MULTISPORTS**

Sodexo signe un contrat exclusif de longue durée avec **Headingley Experience** pour assurer les services de restauration, d'hospitalité et de vente au détail pour les clubs Leeds Rhinos, Leeds Carnegie et le Yorkshire County Cricket Club au Headingley Stadium.

**Parmi nos références...****LOISIRS SPORTIFS ET CULTURELS**

Art Café, Strasbourg (France)

Ascot Racecourse, Berkshire (Royaume-Uni)

Bateaux Parisiens, Paris (France)

Café Carlu (Cité de l'Architecture et du Patrimoine), Paris (France)

Children's Museum of Indianapolis, Indiana (États-Unis)

Dallas Museum of Art, Texas (États-Unis)

Detroit Institute of Art, Michigan (États-Unis)

Grand Parc du Puy du Fou (France)

Hampden Park, Glasgow, Écosse (Royaume-Uni)

Hippodromes, Auteuil, Enghien, Longchamp, Maisons-Laffitte, Saint-Cloud, Vincennes (France)

Houston Zoo, Texas (États-Unis)

Jardin du Petit Palais, Paris (France)

Lido de Paris (France)

L'Olympique Lyonnais, Lyon (France)

L'Olympique de Marseille (France)

Le Rallye Dakar (Argentine-Chili)

Le Tour de France

Museo del Prado, Madrid (Espagne)

Museum of Science and Industry, Chicago, Illinois (États-Unis)

Newcastle United Football Club, Newcastle (Royaume-Uni)

Roland Garros, Paris (France)

Seattle Aquarium, Washington (États-Unis)

Shedd Aquarium, Chicago, Illinois (États-Unis)

Space Center Houston, Texas (États-Unis)

The Churchill Museum & Cabinet War Rooms, Londres (Royaume-Uni)

**RESTAURANTS DE PRESTIGE**

Huntington Library Gardens Café, Pasadena, Californie (États-Unis)

Le Pré Catelan, Paris (France)

Les restaurants de la Tour Eiffel, Paris (France)

St. Bartholomew's Church, New York City (États-Unis)

Yachts de Paris, Paris (France)

**CLUBS, CERCLES ET CENTRES DE CONFÉRENCE PRIVÉS**

Aéroclub de France, Paris (France)

Black Canyon Conference Center, Phoenix, Arizona (États-Unis)

Centre d'Affaires Étoile Saint-Honoré, Paris (France)

Centre d'Affaires Capital 8, Paris (France)

Desert Willow Conference Center, Phoenix, Arizona (États-Unis)

Domaine du Manet, Montigny-le-Bretonneux (France)

La Faisanderie – Stade Français, Paris (France)

La Maison des Polytechniciens, Paris (France)

Les Salons de la Maison des Arts et Métiers, Paris (France)

Maison de la Recherche, Paris (France)

San Ramon Valley Conference Center, Californie (États-Unis)

Tecnológico de Monterrey (Mexique)

## SANTÉ

### CHIFFRES-CLÉS

> 3 329 millions d'euros de CA

> 18 % du CA du Groupe

> 59 654 collaborateurs

> 4 033 sites

Source : Sodexo.

### Notre offre

#### LA QUALITÉ DE VIE AU SERVICE DE LA QUALITÉ DE SOINS

Sodexo contribue à **améliorer le quotidien des patients** en prenant en compte l'interdépendance des activités de soins hospitaliers et en gérant avec efficacité les ressources humaines, matérielles et financières des établissements. Maintenance des équipements, stérilisation des instruments, désinfection des chambres et des salles d'opération, accueil et admissions des patients, logistique, restauration des patients, des visiteurs et du personnel... fort de son expertise, Sodexo propose des **services adaptés aux priorités de ses clients** pour :

- augmenter la qualité des soins et de leurs résultats ;
- accroître la satisfaction de leurs patients ;
- motiver et fidéliser leur personnel ;
- répondre aux normes médicales les plus exigeantes ;
- réduire leurs frais de fonctionnement ;
- maximiser leur chiffre d'affaires.

La valeur ajoutée : une **meilleure expérience pour les patients**, une **performance opérationnelle accrue** et une **compétitivité renforcée** pour les clients.

### Tendances de marché

Les dépenses de santé ne cessent de croître sous l'effet conjugué de facteurs démographiques, sociaux, économiques et technologiques.

#### Dans les pays développés :

- le marché de la santé se concentre avec des établissements plus importants mais moins nombreux ;
- les contraintes budgétaires et les avancées technologiques entraînent la réduction du nombre de lits, le raccourcissement de la durée des séjours et le développement des soins ambulatoires et à domicile ;
- les maladies chroniques (diabète, maladies cardiovasculaires, cancer, etc.) ont un impact considérable sur l'organisation et les coûts des systèmes de santé ;
- le consumérisme médical oblige les établissements à satisfaire aux exigences croissantes des patients ;
- la crise économique et les réformes des systèmes de santé se traduisent par une baisse des taux de remboursement qui contraint les hôpitaux à se concentrer sur l'efficacité de leur organisation et la réduction de leurs dépenses.

#### Sur les marchés émergents :

- l'augmentation des revenus disponibles, l'émergence des assurances privées et la croissance de la population génèrent une augmentation de la demande ;
- mais avec des infrastructures insuffisantes, des budgets limités et une pénurie de personnel soignant, les systèmes de santé ont des difficultés à améliorer le niveau des soins, ouvrant la voie à un développement de plus en plus important du secteur privé.

Source : Sodexo.

## Potentiel de marché

**Plus de 150 milliards d'euros** de marché total estimé,

avec un taux de sous-traitance d'environ 40 % (parmi les taux les plus élevés : le Chili et l'Espagne, plus de 60 % ; parmi les taux les plus faibles : la Finlande et la Suède, environ 25 %).

*Estimation Sodexo.*

### Focus sur...

#### L'ACCREDITATION : CONTRIBUER À LA PERFORMANCE DES CLIENTS DANS LES PAYS ÉMERGENTS

L'expertise mondiale de Sodexo sur le marché de la santé est un atout de taille pour les clients des pays émergents qui souhaitent obtenir une certification internationale comme celle de la Joint Commission International (JCI) et l'une des premières raisons qui les conduisent à choisir Sodexo comme partenaire. En s'appuyant sur la valeur ajoutée des services du Groupe, ils augmentent non seulement leur performance opérationnelle mais aussi la satisfaction de leurs patients et de leurs équipes, et donc leur attractivité.

En Malaisie, par exemple, l'expérience de Sodexo, sa maîtrise des processus d'assurance qualité et plusieurs innovations techniques ont permis au **Sri Kota Specialist Medical Centre** (SKSMC) d'améliorer la qualité des services offerts aux patients et au personnel, et d'obtenir l'accréditation de l'organisme national d'assurance qualité.

Nombre de clients ont aussi obtenu des accréditations nationales ou internationales avec le soutien de Sodexo, comme TotalCor Hospital et Santa Paula Hospital au Brésil, Max Bathinda, Max Mohali & Shalimar Bagh Hospitals et Vijaya Hospital en Inde, ou Pantai Hospital en Malaisie.

### Faits marquants

#### CHILI - LANCEMENT D'UN NOUVEAU SERVICE DE RESTAURATION

Sodexo a implanté un nouveau concept de restaurant-caféteria baptisé « **Le Jardin** » à la **Clinica Alemana** de Santiago (350 lits). Le jardin vertical à l'intérieur du restaurant-caféteria géré par Sodexo offre aux clients une atmosphère originale et le sentiment de se restaurer en pleine nature.

#### ÉTATS-UNIS - UNE TECHNOLOGIE DE DÉCONTAMINATION DE POINTE

Pour mieux prévenir les infections nosocomiales tout en réduisant les coûts, Sodexo a intégré la **technologie des UV pulsés** à ses solutions de décontamination en partenariat avec Xenex, le leader mondial des systèmes de désinfection des chambres. Sa mise en œuvre dans un hôpital d'envergure nationale s'est traduite par une diminution de 58 % des maladies contractées en milieu hospitalier, une hausse significative de la satisfaction des patients et une réduction des coûts de près de deux tiers.

#### PAYS-BAS - À LA DEMANDE !

Le populaire *At your Request*® (littéralement : à la demande) lancé par Sodexo aux États-Unis, a été mis en œuvre au **Ziekenhuis Gelderse Vallei**, à Ede (500 lits). La direction de cet hôpital, le premier en Europe à mettre en place cette offre innovante de Room Service comme à l'hôtel, estime qu'elle « favorisera le changement culturel » de l'établissement.

#### THAÏLANDE

- **Innovation dans les systèmes de commande de repas**

Grâce au nouveau système de commande tactile de menus, **Touch to Order menu** de Sodexo, le patient est relié directement et en temps réel avec les cuisines. Résultats : une efficacité nettement renforcée et une réduction des impressions papier. Inauguré à la **Bangkok Nursing Home**, ce système novateur a reçu un excellent accueil des patients comme du personnel hospitalier.

- **Nouveaux services de pointe**

Grâce à l'acquisition de Global Lithotripsy Services, à Bangkok, Sodexo propose désormais des **services de lithotripsie** \* utilisés par 100 urologues et 85 hôpitaux à travers le pays. L'équipement peut être monté sur site, transporté entre les sites ou déployé dans une clinique de lithotripsie mobile, entièrement équipée et animée par des spécialistes.

### Succès commerciaux

#### ESPAGNE - LE GROUPE CAPIO RENOUVELLE SA CONFIANCE À SODEXO

Pour la seconde fois, le plus grand groupe hospitalier privé d'Espagne, **Capio**, externalise les services de restauration de l'un de ses principaux hôpitaux, **Fundación Jimenez Diaz**, et choisit à nouveau Sodexo.

\* Ensemble des techniques utilisées pour éliminer des calculs rénaux, vésicaux ou biliaires, par fragmentation et désintégration.

**FRANCE – UNE OFFRE GLOBALE DE SERVICES POUR UNE COORDINATION RENFORCÉE**

À l'Hôpital de la Croix-Rouge Henri Dunant (158 lits), Sodexo répond aux attentes exprimées par son client : disposer d'un point de contact unique, élever le niveau de service et renforcer le contrôle des coûts avec une large gamme de services intégrés : restauration, bio-nettoyage, gestion des déchets, maintenance, sécurité et gestion des espaces verts.

**SINGAPOUR – PREMIERS CONTRATS HOSPITALIERS**

Sodexo signe son premier contrat sur le marché de la santé à Singapour avec le **National University Hospital** pour assurer la restauration quotidienne de 1 000 patients et améliorer leur satisfaction en leur proposant des menus variés, un service personnalisé, des dîners festifs et des menus spéciaux pour les jeunes mamans et les enfants à la maternité. Sodexo a également remporté la gestion des services de restauration de l'**AMK Hospital** (350 lits) et du **KKH Women's Hospital** (850 lits).

**SUÈDE – ÉLARGISSEMENT DE LA GAMME DE SERVICES**

Sodexo qui assurait les services de restauration au **Danderyds Hospital** de Stockholm, se voit également confier le transport des patients, la gestion du courrier, la fourniture des médicaments et des gaz médicaux, ainsi que la manutention des tests médicaux, du linge et des déchets.

**Parmi nos clients...**

**Beijing Friendship Hospital**, Pékin (Chine)

**Casa di Cura Multimedita SpA**, 4 sites, Sesto San Giovanni, Milan (Italie)

**Centre Hospitalier Universitaire Ibn Rochd**, Casablanca (Maroc)

**Centre Hospitalier Universitaire**, Rennes (France)

**Deventer Ziekenhuis**, Deventer (Pays-Bas)

**Groupe 3H**, Niort (France)

**Hôpital militaire de Santiago** (Chili)

**ICESP – Hospital do Câncer de São Paulo** (Brésil)

**Institut Catala de Salud**, Catalogne, 10 sites (Espagne)

**Johns Hopkins Medical Center**, Baltimore, Maryland (États-Unis)

**KCS Klinikum**, Darmstadt (Allemagne)

**Krakov University Hospital**, Cracovie (Pologne)

**KZN Public Hospitals**, 9 sites (Afrique du Sud)

**Lilavati Hospital**, Mumbai (Inde)

**Lowell General Hospital**, Massachusetts (États-Unis)

**Mackenzie Health**, Ontario (Canada)

**Medi-Partenaires**, 25 sites (France)

**Military Medical Institute (WIM)**, Varsovie (Pologne)

**Orbis Medical Park**, Sittard (Pays-Bas)

**Papworth Hospital NHS Foundation Trust**, Cambridgeshire (Royaume-Uni)

**Samitivej Hospitals**, 3 sites, Bangkok (Thaïlande)

**Stockholm County Council** (Suède)

**The Hillingdon Hospital**, Uxbridge, Middlesex (Royaume-Uni)

**Universitair Ziekenhuis Gent**, Gand (Belgique)

**University Healthcare Consortium (UHC)**, regroupement de 107 centres médicaux et 233 hôpitaux affiliés (États-Unis)

**Vancouver Coastal Health Authority**, sites multiples, Vancouver (Canada)

**Wilhelminenspital**, Vienne (Autriche)

## SENIORS

## CHIFFRES-CLÉS

&gt; 1 043 millions d'euros de CA

&gt; 6 % du CA du Groupe

&gt; 13 622 collaborateurs

&gt; 2 920 sites

*Source : Sodexo.*

## Notre offre

## AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES SENIORS

Nutrition médicale, bien-être, services supports..., Sodexo intègre une gamme complète de services à forte valeur ajoutée pour :

- **accompagner efficacement les établissements** qui accueillent les seniors : les services Sodexo renforcent leur performance économique et leur réputation ;
- **améliorer la Qualité de Vie quotidienne des seniors** : la compréhension de la diversité de leurs besoins permet de proposer des prestations adaptées à tous les âges et degrés de dépendance ;
- **contribuer au bien-être physique, moral et mental des seniors** hébergés dans des résidences ou des établissements médicalisés ;
- **permettre aux seniors résidant à domicile** de bénéficier de prestations de qualité et de préserver ainsi leur indépendance.

## Tendances de marché

## TENDANCES ÉCONOMIQUES

## Demande et dépenses croissantes

- La croissance de la population des seniors entraîne une augmentation des budgets consacrés à leur santé.
- L'augmentation du nombre de seniors atteints d'une maladie chronique contribue également à l'augmentation des coûts.

## Contrôle des budgets

- De nombreuses personnes âgées ne disposent pas de moyens suffisants pour couvrir leurs frais médicaux.
- Les gouvernements recherchent des solutions rentables pour répondre à la demande croissante de soins pour les seniors.

## TENDANCES SOCIALES

Allongement de l'espérance de vie et mutation de la société

- Dans de nombreux pays, les progrès médicaux permettent de prolonger l'espérance de vie. Les plus de 80 ans constituent le segment de population dont la croissance est la plus rapide.
- Un nombre croissant de seniors préfèrent vivre de façon autonome chez eux et entrent plus tardivement dans un établissement spécialisé.

## Besoin croissant de personnels soignants

- De plus en plus de familles cherchent de l'aide afin de répondre aux besoins spécifiques de leurs aînés.
- La concurrence dans le recrutement des personnels soignants s'intensifie.

*Source : Sodexo.*

## Potentiel de marché

Près de 90 milliards d'euros de marché total estimé,

avec un taux de sous-traitance d'environ 25 % (parmi les taux les plus élevés : l'Australie et le Danemark, plus de 50 % ; parmi les taux les plus faibles : la Hongrie et les États-Unis, environ 10 %).

*Estimation Sodexo.*

## Focus sur...

## ÉTATS-UNIS - DE NOUVELLES SOLUTIONS POUR L'INDÉPENDANCE DES SENIORS

Dans le cadre de son partenariat avec **Healthsense**, leader dans le secteur des nouvelles technologies, Sodexo propose désormais une offre de services intégrés spécialement conçue pour préserver l'indépendance des seniors et améliorer leur Qualité de Vie.

Une plate-forme WiFi offre de nombreuses applications comme, par exemple, le système **eNeighbor®** qui permet de contrôler la vie quotidienne d'un utilisateur grâce à une série de minuscules et discrets capteurs. Le système « apprend » l'emploi du temps quotidien du senior ; il est ensuite capable d'appeler à l'aide en cas d'urgence ou de prévenir le personnel soignant d'un niveau d'activité anormale qui pourrait indiquer une détérioration de l'état de santé de la personne sous surveillance.

Un autre système, baptisé **eNeighborVitals™**, propose quatre écrans de contrôle des signes vitaux, tandis que **eCall™**, un système d'alerte de pointe, prévient le personnel soignant et indique l'endroit précis où se trouve l'utilisateur afin d'accélérer les secours.

## Faits marquants

### AUSTRALIE – UN PROGRAMME D'ENTRAÎNEMENT COMPORTEMENTAL

Le programme de formation comportementale **CARES \*** (Soins), créé aux États-Unis, fait partie d'un nouveau plan de ressources humaines spécifiquement développé pour le segment des seniors. Son objectif : responsabiliser les collaborateurs en leur montrant l'importance de leur comportement sur le bien-être des résidents. Partout où il a été mis en œuvre, ce programme a permis de renforcer non seulement la satisfaction des seniors mais aussi l'engagement des salariés.

### ÉTATS-UNIS – PRÉSERVER LE BIEN-ÊTRE DES SENIORS ET... L'ENVIRONNEMENT

L'équipe de Sodexo spécialisée dans les services Énergie et Construction a installé pour la **communauté de seniors de l'île Asbury-Solomons** dans le Maryland, de nouvelles unités de climatisation et de chauffage économes en énergie. L'équipe a également mis en place un nouveau système automatique de contrôle des équipements dans les bâtiments.

### FRANCE – « UN AIR DE FAMILLE » POUR LES MALADES D'ALZHEIMER

Sodexo développe « Un air de famille », une **offre de restauration innovante et proactive** spécifiquement conçue pour diminuer les phénomènes de dénutrition liés à la maladie d'Alzheimer, encourager l'autonomie des résidents, favoriser leur vie sociale et aider les familles, les aidants et le personnel de l'établissement. Élément de repère et de plaisir important pour les malades qui retrouvent une ambiance et un environnement familiers, c'est aussi une offre personnalisée qui répond aux besoins de chacun selon le stade de leur maladie. Testée et validée

par les résidents, elle améliore leur Qualité de Vie tout en leur apportant une solution nutritionnelle efficace.

## Succès commerciaux

### ÉTATS-UNIS – CONFORT, BIEN-ÊTRE ET VITALITÉ

Dans le cadre d'un contrat récemment signé, 75 membres de l'équipe Sodexo assurent toute une gamme de services pour la maison de retraite médicalisée **Wesley Willows** de Rockford, dans l'Illinois. Sodexo contribue à améliorer la Qualité de Vie et le bien-être de plus de 600 résidents qui bénéficient d'un centre de fitness, de services de restauration et de conciergerie, d'un centre informatique et d'un centre artistique, ainsi que d'un auditorium. Sodexo gère également la maintenance intérieure et extérieure, l'entretien et un programme de transport gratuit.

### FRANCE – DES SERVICES AU MENU

**Omega**, un groupe de maisons de retraites privées, a choisi Sodexo pour assurer la qualité des services de restauration tout en optimisant ses coûts. Il souhaitait une offre sur-mesure qui lui permette de conserver ses propres équipes et d'harmoniser les prestations proposées dans ses 11 établissements. « SoAppro » lui offre la solution la plus complète. Outre son catalogue de produits et un bouquet de services, Sodexo apporte son expertise en matière de restauration (sécurité alimentaire, hygiène, menus...) et accompagne son client dans la gestion de ses ressources humaines.

## Parmi nos clients...

**Adavir Group**, 12 sites (Espagne)

**Air Force Villages**, San Antonio, Texas (États-Unis)

**American Baptist Homes of the West (ABHOW)**, 10 sites (États-Unis)

**Asbury Group**, 6 sites (États-Unis)

**Baptist Housing**, 5 sites en Colombie-Britannique (Canada)

**China Welfare Institute (CWI)**, Shanghai (Chine)

**Covenant Retirement Communities**, 15 sites (États-Unis)

**CSP Campo Grande**, Lisbonne (Portugal)

**Domain Principal Group**, 7 sites (Australie)

**Fondation Caisses d'Épargne pour la Solidarité**, 94 sites (France)

\* *Compassion, Responsabilité (Accountability), Respect, Enthousiasme et Service.*

**Fondazione Maria Ausiliatrice**, Bergamo/Villa Serena di Brembate, Bergamo (Italie)

**Fundación Teleton**, 6 sites (Personnes handicapées), Santiago (Chili)

**Hopeatie Senior Home**, Helsinki (Finlande)

**Hospedaría Hogares de Cristo**, 5 sites, Santiago (Chili)

**Keshet Amuta Le-Maan Ha-Kashish**, 3 sites (Israël)

**Korian**, 95 sites (France)

**Maison Marie Immaculée**, 4 sites, Neufvilles (Belgique)

**Maison Notre Dame** (Les Sœurs du Sacré Cœur), Beyrouth (Liban)

**Maison de retraite**, Municipalité de Stockholm (Suède)

**Maisons de Soins de Bettembourg et de Wasserbillig** (Luxembourg)

**MENSA**, 8 sites, Meulebeke (Belgique)

**Novaire**, 11 sites (Espagne)

**Orpéa**, 5 sites (Espagne)

**Seniorenresidenz Schloß Kahlsperg**, Puch (Autriche)

**Shepherd Village**, Toronto, Ontario (Canada)

**Stichting Cordaan**, Amsterdam (Pays-Bas)

**Uniting Care Ageing NSW ACT**, 15 résidences pour seniors, Sydney, Nouvelle-Galles du Sud (Australie)

**Yallambi Aged Care Facility**, Melbourne, Victoria (Australie)

## PERSONNES HANDICAPÉES

### Notre offre

#### FACILITER LA VIE QUOTIDIENNE DES PERSONNES HANDICAPÉES

Sodexo s'efforce d'aider les personnes handicapées à dépasser leurs difficultés, faciliter leur vie quotidienne, assurer leur sécurité et rendre leur vie plus agréable.

Tout en contribuant à une **meilleure intégration dans la Société**, le Groupe s'implique fortement pour faire évoluer les mentalités et les comportements envers toutes les formes de handicap.

### Fait marquant

#### FRANCE – « CAP SAVEURS »

« Cap Saveurs » est une solution de restauration qui s'appuie sur une **cuisine centrale spécifiquement conçue** à la fois pour accueillir des travailleurs atteints de handicaps divers et répondre à des besoins nutritionnels particuliers, comme ceux des enfants ou des personnes ne pouvant pas consommer de nourriture solide par exemple. Pour son client **Apogei 94**, « Cap Saveurs » livre un menu du jour spécialement concocté, à plus de 30 sites gérés par l'association.

### Focus sur...

#### ROYAUME-UNI – LA FORCE D'UN ENGAGEMENT À L'HONNEUR

**Pat Metcalfe**, Responsable de site Sodexo à **Doncaster Deaf Trust**, s'est vu décerner le **prix Specialist Manager** lors des derniers *Educatring Awards* pour ses années passées au service des enfants, écoliers et étudiants malentendants du Trust.

Ce prix récompense la qualité des services qu'elle et son équipe rendent quotidiennement aux 320 élèves handicapés qui nécessitent des attentions spéciales ou suivent des régimes alimentaires spécifiques liés à des allergies ou à des préférences religieuses.

Pat répond à chaque exigence particulière en investissant fortement dans la formation et le perfectionnement de ses chefs-cuisiniers. Elle les encourage à aller toujours plus loin dans la recherche de nouvelles idées de menu et les incite à apprendre le langage des signes pour mieux communiquer avec leurs jeunes consommateurs.

## ÉDUCATION

### CHIFFRES-CLÉS

> 3 785 millions d'euros de CA

> 21 % du CA du Groupe

Source : Sodexo.

> 91 375 collaborateurs

> 5 949 sites

### Notre offre

#### FAVORISER LA RÉUSSITE EN AMÉLIORANT LA QUALITÉ DE VIE

Concurrence accrue, vieillissement des infrastructures, contraintes budgétaires, enjeux nutritionnels... de la maternelle à l'université, les établissements d'enseignement doivent aujourd'hui relever d'importants défis. À leurs côtés, Sodexo joue un rôle clé en les aidant à créer **un environnement sain, sûr et accueillant** avec une offre intégrée de services efficaces et innovants qui :

- favorise la réussite scolaire et universitaire ;
- améliore la Qualité de Vie de la communauté éducative ;
- assure à chaque étudiant une alimentation saine et équilibrée ;
- consolide la réputation et l'attractivité des établissements ;
- fidélise les étudiants comme les enseignants ;
- limite les dépenses de fonctionnement.

### Tendances de marché

#### SANTÉ ET BIEN-ÊTRE DES ÉTUDIANTS

Les gouvernements des pays développés, comme ceux des pays émergents, s'engagent dans la lutte contre la progression alarmante de la malnutrition et de l'obésité, y compris au sein de la population étudiante. Aux États-Unis, le « Healthy Hunger-Free Kids Act », offre l'occasion, pour la première fois depuis trente ans, de repenser les petits-déjeuners et déjeuners servis dans les restaurants scolaires pour améliorer l'équilibre nutritionnel et la sécurité alimentaire de millions d'élèves.

#### MONDIALISATION DE L'ÉDUCATION

Les échanges internationaux se multiplient. Les écoles et universités occidentales construisent des

campus à l'étranger tout en renforçant les partenariats internationaux pour répondre à la demande croissante des pays en développement, particulièrement en Asie du Sud-Est et au Moyen-Orient, et adaptent leurs propres structures d'accueil à la hausse des taux d'inscription.

#### DÉVELOPPEMENT DURABLE

De plus en plus de campus adoptent des politiques énergétiques et environnementales écologiques qui leur permettent de réduire leurs coûts de structure et d'améliorer la productivité, la satisfaction et la santé des usagers. L'adoption de pratiques durables devient donc aujourd'hui un réel avantage concurrentiel pour les institutions éducatives.

#### CONTRAINTES FINANCIÈRES

Confrontés à la nécessité d'attirer et de fidéliser les étudiants dans un contexte de contraintes financières croissantes, les établissements misent davantage sur l'externalisation des services pour optimiser leurs coûts tandis que les gouvernements se tournent vers le secteur privé pour financer leurs investissements.

#### TECHNOLOGIES

Plus que jamais, les technologies transforment les dynamiques d'enseignement. L'éducation tend à s'individualiser pour renforcer l'engagement des étudiants et améliorer leur formation. Pour les institutions éducatives, privilégier les technologies d'avant-garde est devenu une exigence absolue.

#### CONDITIONS ÉCONOMIQUES

La hausse du chômage structurel dans de nombreux pays développés a réduit le pouvoir d'achat des ménages, multipliant le nombre d'enfants qui ne peuvent plus s'alimenter correctement.

Source : Sodexo.

## Potentiel de marché

**Plus de 150 milliards d'euros** de marché total estimé,

avec un taux de sous-traitance d'environ 35 % (parmi les taux les plus élevés : la Belgique et Singapour, plus de 60 % ; parmi les taux les plus faibles : le Canada et la Pologne, environ 25 %).

*Estimation Sodexo.*

## Distinction

### ÉTATS-UNIS – PROMOUVOIR LE BIEN-ÊTRE DES ÉTUDIANTS

Grâce à l'expertise de Sodexo en matière de nutrition, **Long Branch Middle School** fait partie des 111 établissements scolaires américains qui ont remporté le **prix du Healthier US School Challenge**, concours organisé par le ministère de l'Agriculture pour promouvoir une alimentation équilibrée et des activités physiques à l'école. Elle est la première école du New Jersey à recevoir le **Gold Award of Distinction** dans le cadre de ce concours et de l'initiative de lutte contre l'obésité infantile **Let's Move** parrainée par la Première Dame, Michelle Obama.

**Partenaire de plus de 480 districts scolaires** à travers le pays, Sodexo travaille avec ses clients pour proposer aux élèves des menus sains et équilibrés et leur apprendre l'importance des choix alimentaires sur leur santé future – une mission qui s'inscrit dans la droite ligne de son engagement à assurer leur bien-être.

## Focus sur...

### FRANCE – POUR LE BIEN-ÊTRE DES ÉCOLIERS DE MARSEILLE

Approvisionnement auprès des fournisseurs locaux, introduction de produits bio, préparation des pâtisseries « maison » dans un atelier spécifique... autant de caractéristiques pour une offre qui a permis à Sodexo de remporter le contrat de **restauration des 45 000 élèves des 314 écoles** de Marseille.

**Autres initiatives durables** : les véhicules de livraison électriques, le recyclage de 100 % des déchets de la cuisine centrale ou encore un programme d'animation et de communication très riche destiné à sensibiliser petits et grands aux principes d'une alimentation équilibrée.

**Unique en son genre**, ce contrat de sept ans se traduit, pour la municipalité, par de substantielles économies qui seront réinvesties dans la qualité des produits et la création d'animations.

## Faits marquants

### ESPAGNE – THE UNITY DYNAMISE LE CAMPUS MADRILÈNE

Né au Royaume-Uni, le concept de restauration universitaire de Sodexo, *The Unity* fait une première incursion remarquée à l'**Université européenne de Madrid** qui accueille 10 000 étudiants. Deux restaurants et quatre cafétérias, des menus diversifiés aux saveurs méditerranéennes, des espaces multifonctions où les étudiants, les professeurs et le personnel peuvent se détendre ou travailler ont déjà permis d'**augmenter la fréquentation de 20 %**.

### ÉTATS-UNIS

- **Une offre technologique sur les campus**

L'offre de Sodexo **Food on Demand (FoD)** – restauration à la demande – a remporté l'un des cinq prix décernés en 2011 par **Nation's Restaurant News** dans la catégorie **Hot concepts**. Ce programme, adapté aux besoins de chaque campus, permet au convive de passer sa commande sur une borne à écran tactile. Chaque plat est ensuite préparé individuellement et le consommateur est averti sur son smartphone ou son bipeur que sa commande est prête. **Food on Demand** a été récompensée pour son audace manifeste, sa créativité remarquable et ses performances élevées.

- **Ambassadeur du « bien-manger »**

Jeune aspirant chef-cuisinier de douze ans, **Remmi Smith** joue un rôle déterminant dans l'éducation nutritionnelle de ses pairs en les incitant à équilibrer leur alimentation, à l'école comme dans leur vie quotidienne. Premier élève-ambassadeur de Sodexo, « Chef Remmi » a participé au **Future Chefs' Challenge**, un concours national organisé par Sodexo qui a reçu le **2012 Operator Innovations Award** décerné par la National Restaurant Association.

### FRANCE – « L'ENTRE POT' »

Pour inciter les élèves à rester dans l'établissement à l'heure du déjeuner, Sodexo a lancé un nouveau **concept de restauration rapide et saine**, « L'Entre Pot' ». Testé avec succès dans trois établissements à Brive, Dreux et Toulon, cet espace répond à la préférence croissante des lycéens pour la restauration commerciale. Aménagé sur le modèle d'un appartement, « L'Entre Pot' » propose des recettes attractives conformes aux recommandations du Plan National Nutrition Santé avec des cartes hebdomadaires évoluant au fil des saisons. Les premiers résultats s'avèrent prometteurs puisque **le taux de fréquentation a augmenté jusqu'à 15 %** dans les établissements tests.

## Succès commerciaux

### CHINE – DÉVELOPPEMENT SIGNIFICATIF À SHANGHAI

Sodexo remporte plusieurs succès commerciaux à Shanghai, parmi lesquels un contrat de trois ans avec la **SMIC School de Shanghai** qui accueille 2 500 élèves, opérationnel au 1<sup>er</sup> juillet 2012. Durant l'exercice, le nombre d'établissements scolaires servis par Sodexo dans cette ville a doublé.

### ESPAGNE – NOUVEAU CAMPUS EN CATALOGNE

L'**Universidad Politècnica de Catalunya**, principal centre de formation des ingénieurs et des architectes en Catalogne, accueille 800 étudiants et 150 enseignants chaque jour. Sodexo assure la restauration dans les deux établissements qui lui sont confiés et y a implanté, comme à Madrid, son concept de restauration universitaire, *The Unity*.

### ÉTATS-UNIS

- **Externalisation des services de *facilities management***

Le **Floyd County Consolidated School District** de New Albany (Indiana) confie à Sodexo ses services de gardiennage au bénéfice des 12 000 élèves et 1 200 membres du personnel des 16 écoles publiques et des bâtiments administratifs et de maintenance que compte le District.

- ***Facilities management* toujours...**

À Newton (Massachusetts) Sodexo assure désormais une large gamme de services de *facilities management* pour les 1 500 étudiants du **Mount Ida College Newton Centre** : maintenance des bâtiments, aménagement paysager, gestion de l'énergie, services de navettes et entretien. Dans le cadre de ce contrat de cinq ans Sodexo gèrera les 30 bâtiments et la trentaine d'hectares du campus.

- **Nouveau contrat pour les lycées du Vermont**

**Vermont State College System**, qui regroupe quatre lycées, a signé avec Sodexo un nouveau contrat de 10 ans pour assurer la restauration de ses 13 000 élèves en privilégiant l'approvisionnement local.

### ROYAUME-UNI ET IRLANDE – NOMBREUX SUCCÈS

Des succès commerciaux notables ont été remportés par les équipes britanniques, au premier rang desquels **Brunel University** et **Oasis Community Learning**. Un contrat de services de restauration s'est ajouté aux services de nettoyage déjà assurés par Sodexo dans la plus grande école du pays, la **Grammar School d'Altrincham**. Sodexo a également signé avec **The City of London Freeman's**

**and Grammar Schools** pour les services de restauration, de nettoyage et de blanchisserie, l'accueil et le transport des 3 650 élèves et membres du personnel, ainsi qu'avec **Clongowes Wood College** en Irlande. Enfin, plusieurs nouveaux contrats de *facilities management* pour des logements étudiants portent à plus de 6 000 le nombre de chambres dont Sodexo s'occupe quotidiennement.

### Parmi nos clients...

- Aditya Birla World School, Mumbai (Inde)
- AIM, Melbourne (Australie)
- Al Yasmina School, Abu Dhabi (émirats Arabes Unis)
- American School of Bombay, Mumbai (Inde)
- Asian Institute of Technology, PathumThani, région de Bangkok (Thaïlande)
- British International School, Kuala Lumpur (Malaisie)
- British School, São Paulo, Rio de Janeiro (Brésil)
- Brunel University, Middlesex (Royaume-Uni)
- City of London Freeman's School (Royaume-Uni)
- Colegio Franco Argentino, Buenos Aires (Argentine)
- Detroit Public Schools, Détroit, Michigan (États-Unis)
- Dongping Primary School, Guangdong (Chine)
- École Française de Riyadh (Arabie Saoudite)
- Écoles de la ville de Brest (France)
- Écoles de la ville de Marseille (France)
- EDHEC, Lille (France)
- Embry-Riddle Aeronautical University, Daytona Beach, Floride et Prescott, Arizona (États-Unis)
- Fundação Dom Cabral, Minas Gerais (Brésil)
- Garden International School, Kuala Lumpur (Malaisie)
- Gems Academy, Dubai (Émirats Arabes Unis)
- Haileybury College, Melbourne (Australie)
- Hong Kong International School, Hong Kong (Chine)
- International School Hamburg (Allemagne)
- Jakarta International School, Jakarta (Indonésie)
- Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta (Finlande)
- Lycée Français International, Bangkok (Thaïlande)
- Lycée Français Paul Valéry, Cali (Colombie)

Lycée Louis Massignon, Abu Dhabi (Émirats Arabes Unis)  
Northwestern University, Evanston, Illinois (États-Unis)  
Oasis Community Learning, 17 sites (États-Unis)  
Pontifical Catholic University, Rio de Janeiro (Brésil)  
Providence City School District, Rhode Island (États-Unis)  
Putnam City School District, Oklahoma City, Oklahoma (États-Unis)  
Saint Nicholas School, São Paulo (Brésil)  
San Jose Unified School District, Californie (États-Unis)  
SMIC School, Shanghai (Chine)

Tanglin Trust International School (Singapour)  
Texas Christian University, Fort Worth (États-Unis)  
United World College of South East Asia, Singapour  
Universida Europea de Madrid (Espagne)  
Universidad Católica de Chile, Santiago (Chili)  
Università di Pavia, Pavie (Italie)  
Université de Ljubljana, Ljubljana (Slovénie)  
Université Saint-Joseph, Beyrouth (Liban)  
University of California, Davis, Californie (États-Unis)  
University of Technology and Economics, Budapest (Hongrie)

## ➤ 2.3.2 NOS SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES

### ACTIVITÉ

#### CHIFFRES-CLÉS

- 14,7 milliards d'euros de volume d'émission
- 756 millions d'euros de CA
- 4 % du CA du Groupe
- 3 633 collaborateurs
- 410 000 clients (hors particuliers)
- 30,2 millions de bénéficiaires
- 1,2 million d'affiliés

Source : Sodexo.

### Notre offre

#### QUAND AVANTAGES RIMENT AVEC QUALITÉ DE VIE

Les Services Avantages et Récompenses de Sodexo (auparavant Solutions de Motivation) donnent accès à une large gamme de prestations qui contribuent à **améliorer la Qualité de Vie des bénéficiaires** : salariés, étudiants, personnes percevant des aides publiques... Ainsi, les Pass Repas favorisent une alimentation variée, les Pass Cadeaux récompensent les talents tout en offrant une liberté de choix et la variété des autres Pass rend accessible au plus grand nombre les activités éducatives, sportives, culturelles...

Parce qu'ils améliorent le quotidien, favorisent l'équilibre vie professionnelle-vie privée et valorisent les efforts, les Services Avantages et Récompenses ont un effet positif sur la motivation des salariés. En cela, ils contribuent à la performance des entreprises et des organisations.

Avec une offre déclinée en trois catégories de services, Sodexo répond aux principaux **enjeux de ses clients** :

- **recruter les talents, fidéliser et accroître la motivation des collaborateurs.** Les **Avantages pour les Salariés** apportent des réponses aux enjeux de politique salariale des entreprises et les aident à renforcer leur attractivité ;
- **mobiliser des équipes autour d'objectifs quantitatifs ou qualitatifs.** Avec les **Programmes d'Incentive** de Sodexo, les entreprises disposent d'outils personnalisés clefs en main pour stimuler les ventes, animer un réseau de partenaires ou favoriser les bonnes pratiques de sécurité au sein d'une usine ;

- **garantir et valoriser la distribution et l'affectation des Aides publiques.** Sodexo conçoit des solutions simples, transparentes et efficaces qui facilitent le travail des gouvernements et des collectivités locales, optimisent leur budget et les aident à atteindre leurs objectifs en matière de politique sociale, culturelle ou éducative.

### Tendances et potentiel de marché

#### TENDANCES DE MARCHÉ

Au-delà des tendances à long terme qui favorisent la croissance de l'ensemble des activités du Groupe, le marché des Services Avantages et Récompenses se développe grâce aux facteurs suivants :

- **socio-économiques** : évolution vers une économie de services, augmentation du travail féminin, recherche de compétitivité, importance grandissante du facteur humain dans les organisations ;
- **sociologiques** : recherche d'un équilibre vie professionnelle-vie privée, préoccupations environnementales et sanitaires ;
- **politiques** : lutte contre le travail illégal, contrôle des dépenses publiques.

Toutefois, l'impact de ces tendances varie selon la situation économique des pays.

**Les entreprises** qui cherchent à attirer et fidéliser les talents pour faire face aux évolutions rapides du marché, se tournent vers des programmes de motivation qui leur permettent de se différencier, de renforcer leur productivité et de répondre aux nouvelles attentes de leurs collaborateurs.

- Dans les pays industrialisés, où l'urbanisation se poursuit, le nombre grandissant de femmes au travail et le vieillissement de la population active lié à l'allongement de la durée du travail, engendrent de nouveaux besoins et de nouvelles attentes.
- Dans les pays émergents, la rapidité des mutations, la croissance des classes moyennes, le passage à une économie de services et l'intense concurrence pour attirer des talents formés génèrent une augmentation de la demande de services pour les ressources humaines.

Les gouvernements et les pouvoirs publics locaux, quant à eux, recherchent en permanence des solutions

leur permettant d'allouer efficacement leurs aides et conduisent des politiques volontaristes afin de renforcer l'assistance aux plus défavorisés.

Source : Sodexo.

### Potentiel de marché

Un marché estimé à **plus de 155** milliards d'euros en volume d'émission.

Estimation Sodexo.

## AVANTAGES POUR LES SALARIÉS

### CHIFFRE-CLÉ

> **23,6** millions de bénéficiaires

Source : Sodexo.

### Notre offre

#### FIDÉLISER LES TALENTS EN AMÉLIORANT LA QUALITÉ DE VIE

Dans un contexte de marché extrêmement compétitif, attirer et fidéliser les meilleurs éléments s'avère essentiel pour les entreprises publiques et privées, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. La maîtrise de ce savoir-faire constitue un réel avantage concurrentiel pour les entreprises.

Sodexo propose des solutions personnalisées, simples à utiliser, économiques et fiscalement avantageuses qui apportent des réponses aux enjeux de politique salariale des entreprises et contribuent au renforcement de leur attractivité.

Que ce soit le Pass Repas qui permet d'accéder à une alimentation variée et de qualité, l'Eco Pass proposé pour acheter des produits respectueux de l'environnement ou le Pass Mobilité qui prend en charge les frais de déplacements domicile-lieu de travail, les services de Sodexo améliorent la Qualité de Vie des salariés et leur permettent de se consacrer pleinement à leur travail.

### Chez nos clients

#### BRÉSIL – AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES SALARIÉS DE GRUPO É-OURO

Grupo É-OURO, avec 150 revendeurs dans 13 États brésiliens, est le distributeur officiel de la brasserie Grupo Petrópolis. Ses marques les plus connues sont les bières Itaipava et Crystal, ainsi que les boissons Petra, Black Princess et TNT energy drink.

- **Les attentes de notre client**

Pour atteindre son objectif : devenir le leader du marché brésilien, Grupo É-OURO cherchait à renforcer **l'engagement et la productivité de ses 10 000 salariés** en améliorant leur Qualité de Vie.

- **La réponse de Sodexo**

Avec la Direction des Ressources Humaines de son client, Sodexo a conçu un **programme sur-mesure** qui combine ses offres Pass Restaurant, Pass Alimentation et Pass Cadeau, tout en **mettant l'accent sur la santé et le bien-être**. Ont été ainsi mis en place : un programme nutritionnel, des ateliers mensuels « Conversations sur le bien-être » et un programme de reconnaissance. Pour promouvoir la Qualité de Vie en interne, la Direction des Ressources Humaines utilise l'étude réalisée par Sodexo : « Valoriser les individus pour créer de la valeur ».

## • Résultats

Le nombre élevé de participants reflète l'accueil réservé à cette offre. Ainsi, 150 collaborateurs en surpoids ou diagnostiqués comme étant prédisposés au diabète ou à l'hypertension ont adopté le programme conduit par les diététiciens de Sodexo.

## Focus sur...

### MEXIQUE : SODEXO RENFORCE SON LEADERSHIP SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS

Sodexo a encore étendu sa présence dans les économies émergentes avec l'acquisition de **Servi-Bonos**, un acteur majeur des chèques et cartes de restauration et d'alimentation au Mexique. Avec 5 000 clients à travers le pays, Servi-Bonos a réalisé un volume d'émission de près de 300 millions d'euros en 2011.

Cette acquisition renforce le leadership mondial de Sodexo dans les Services sur Site et confirme l'expertise du Groupe dans les Services Avantages et Récompenses sur un marché mexicain dynamique et en plein essor.

## Faits marquants

### FRANCE – UNE CARTE CADEAU PLEINE D'ESPRIT

La carte cadeau *Spirit of Cadeau*, lancée en France, offre aux particuliers un large choix de produits, services ou activités déclinés par thème. La carte « Sport » permet l'achat d'équipement et l'inscription en clubs, la carte « Maison » peut être utilisée de multiples façons pour améliorer son logement ou décorer son intérieur et les cartes « Style » pour homme ou « Tendances » pour femme donnent accès au monde de la mode, de la beauté et des accessoires. Concilier la liberté de choix et la personnalisation du cadeau en fonction des centres d'intérêt du bénéficiaire est l'un des atouts majeurs de ces cartes acceptées par plus de 40 partenaires dans un millier de magasins.

### INTERNATIONAL

#### • Lancement de sites « e-business »

Sur les nouveaux sites internet ouverts en Belgique, au Brésil, au Chili, en France, au Luxembourg et en République Tchèque, chacun peut maintenant trouver, en trois clics, toutes les informations utiles sur la gamme des offres Services Avantages et Récompenses. Ils seront prochainement déployés en Turquie, en Tunisie et au Venezuela puis généralisés à tous les pays.

#### • Innovation : mon appli « Où déjeuner ? »

Dans de nombreux pays, les salariés peuvent facilement découvrir dans leur environnement immédiat des magasins affiliés où ils bénéficient des avantages proposés par leur employeur, et ce en utilisant une application pour smartphone créée par Sodexo. En France, l'application « Déj@côté » localise le restaurant affilié le plus proche et affiche l'itinéraire recommandé. Des applis similaires sont disponibles en Chine, en Inde, en Italie et en Espagne.

### ITALIE – INNOVATION SANTÉ

En travaillant avec les Directeurs des Ressources Humaines de ses clients sur leurs attentes en matière d'avantages pour leurs salariés, Sodexo a développé un nouveau service innovant et pratique : le **Pass Santé**. Les entreprises italiennes peuvent ainsi remettre à leurs employés, pour leur usage et celui de leur famille, une carte utilisable dans un réseau de centres médicaux qui peut être associée à une couverture santé obligatoire. Elle donne accès à un ensemble de prestations telles que les diagnostics santé ou les interventions dentaires.

## Succès commerciaux

### BRÉSIL – SUCCÈS NOTABLES

- Les Pass Restaurant et Pass Alimentation de Sodexo bénéficient à environ 23 000 employés et professeurs de l'**Université de São Paulo**, la plus grande université publique du Brésil.
- L'entreprise publique **COPEL**, qui produit, transporte, fabrique et distribue l'électricité dans l'État du Parana, a choisi les Pass Restaurant et les Pass Alimentation de Sodexo pour ses 9 500 salariés.

### CHINE – OPTIMISER LA GESTION DES PAUSES-REPAS

Grâce au Pass Alimentation, Sodexo assure désormais une gestion efficace des pauses-repas des salariés de **Commercial Aircraft Corporation of China** et de ses filiales. Tout en aidant son client à optimiser cette gestion, Sodexo lui permet également d'améliorer son processus administratif et de réduire ses coûts.

### FRANCE – DES BÉNÉFICES POUR TOUTE LA COMMUNAUTÉ

Outre l'édition, l'émission et la distribution des Chèques Restaurant pour les 8 000 agents de la **ville de Lyon**, Sodexo s'appuie sur les entreprises locales et favorise l'emploi des personnes handicapées en partenariat avec un ESAT (Établissements et services d'aide par le travail), également prestataire de Sodexo Services sur Site. Ce nouveau marché conforte l'ambition du Groupe de proposer des services adaptés aux collectivités publiques pour soutenir leur politique sociale.

**RÉPUBLIQUE TCHÈQUE – FAITES VOTRE CHOIX !**

Sodexo a mis en place pour la **banque CSOB** une plate-forme qui lui permet de gérer efficacement le programme d'avantages qu'elle propose à ses 8 000 collaborateurs. Cette plate-forme offre aux salariés un large choix d'avantages sociaux dans les domaines de la santé, de la culture, du sport, de l'éducation et des vacances. Facile à utiliser, elle réunit 500 affiliés en ligne et 11 000 magasins affiliés acceptant les Pass Sodexo.

**Parmi nos clients...****BANQUES – ASSURANCES – SERVICES AUX ENTREPRISES**

**Adecco**, Allemagne, Espagne, France, Mexique, Tunisie

**Barclays Bank PLC**, Inde

**Groupe BNP Paribas**, Allemagne, Espagne, France, Mexique, République Tchèque, Tunisie, Turquie

**Groupe HSBC**, Espagne, Mexique, Turquie

**ING Belgique**

**KPMG**, Belgique

**PricewaterhouseCoopers**, Allemagne, France, Hongrie, Luxembourg, Mexique, Slovaquie

**IT – ÉLECTRONIQUE**

**Hewlett-Packard**, Brésil, Philippines, Tunisie, Vietnam

**Microsoft**, Philippines, République Tchèque

**Samsung Electronics**, Brésil, Espagne, Roumanie, Tunisie

**SAP**, Allemagne, Brésil, Espagne, Luxembourg

**AGROALIMENTAIRE ET BIENS DE CONSOMMATION**

**L'Oréal**, Inde, Roumanie, Turquie

**Nestlé**, Philippines, République Tchèque, Venezuela

**PepsiCo**, Philippines, Roumanie, Slovaquie

**TV Globo**, Brésil

**Unilever**, Espagne, Hongrie, Philippines, Tunisie

**INDUSTRIE – ÉNERGIE**

**Eli Lilly**, Inde, Mexique, République Tchèque

**General Motors do Brasil**, Brésil

**Michelin**, Hongrie, Mexique, Roumanie, Royaume-Uni, Tunisie, Turquie

**Schneider Electric**, Allemagne, Espagne, France, Inde, Vietnam

**Siemens**, France, Philippines, Roumanie, Tunisie, Turquie

**Tata Steel Processing & Distribution Limited**, Inde

**Toyota Motors**, Espagne, Philippines, Royaume-Uni

**Pfizer**, Espagne, Tunisie, Turquie

**SERVICES PUBLICS NATIONAUX**

La Poste bulgare, China Postal Express & Logistics Co., Shanghai Post Co. Ltd (Chine), Chemins de Fer nationaux (Hongrie), Steel Authority of India Limited (Inde), Autoroutes et Routes Nationales de Roumanie, Ministère de la Défense (Royaume-Uni), Tunisair (Tunisie), Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (Uruguay), Direction Exécutive de la magistrature (Venezuela), Ministère du Pouvoir Populaire pour la Santé (Venezuela).

## PROGRAMMES D'INCENTIVE

### CHIFFRE-CLÉ

> **4,7** millions de bénéficiaires

Source : Sodexo.

### Notre offre

#### DYNAMISER LA PERFORMANCE PAR LA QUALITÉ DE VIE

Avec les programmes d'incentive personnalisés de Sodexo, les entreprises disposent d'outils clef en main pour fédérer et motiver des équipes autour d'objectifs communs et récompenser leurs efforts. Elles peuvent gérer, facilement et efficacement, leurs opérations de motivation pour, par exemple, stimuler les ventes, animer un réseau de partenaires ou favoriser les bonnes pratiques de sécurité au sein d'une usine.

En proposant à ses clients un large choix de dotations via des plates-formes *online* et des Pass Cadeaux, Sodexo les aide à motiver et récompenser l'engagement de leurs collaborateurs, participe à l'atteinte de leurs objectifs et contribue ainsi à leur performance.

### Fait marquant

#### INTERNATIONAL – UNE PLATE-FORME WEB POUR DES PROGRAMMES D'INCENTIVE

Grâce au *Web Motivation Center* développé par Sodexo, la gestion de programmes d'incentive multipays est désormais proposée aux clients multinationaux. La solution permet à chaque client de créer et gérer ses campagnes d'incentive, de distribuer points et récompenses et de communiquer sur ces campagnes avec les bénéficiaires qui ont accès à un catalogue international. Le *Web Motivation Center* est également une source d'expertise pour les équipes de Sodexo dans le monde qui mettent en place leurs offres locales.

### Chez nos clients

#### INDE – RENFORCER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS D'ALCATEL LUCENT

Leader dans les réseaux haut débit fixes et mobiles, les technologies IP, les applications et les services, Alcatel-Lucent, est le plus grand fournisseur indépendant de commutations numériques en Inde, avec 50 % de parts de marché.

#### • Les attentes de notre client

Afin d'encourager, de renforcer et de promouvoir des comportements conformes aux valeurs du Groupe \*, Alcatel-Lucent voulait mettre en place un programme de reconnaissance pour ses collaborateurs et ses équipes, avec de multiples niveaux de récompense répondant à l'importance plus ou moins grande de chaque contribution.

#### • La réponse de Sodexo

Pour aider son client à réaliser ses objectifs, Sodexo a mis en place un catalogue en ligne de récompenses et un système de points permettant à chacun de choisir librement son cadeau. Cette plate-forme technologique donne aussi à l'utilisateur une vision claire de sa performance et lui permet de suivre les achats. Il reçoit régulièrement des informations sur le programme et bénéficie d'un centre d'appels pour répondre à ses requêtes.

#### • Les résultats

En 18 mois d'existence, le programme a largement fait ses preuves : les salariés d'Alcatel-Lucent ont réagi avec enthousiasme, appréciant sa souplesse et sa réactivité, et notre client a pu juger de l'efficacité de l'offre de Sodexo et de son impact sur l'engagement de ses collaborateurs.

### Succès commercial

#### BELGIQUE – AIDER UNE SOCIÉTÉ DU SECTEUR AUTOMOBILE À FIDÉLISER SES REVENDEURS

Sodexo a conçu et déployé rapidement une plate-forme internet proposant un catalogue de cadeaux en ligne pour aider un de ses clients du secteur automobile à renforcer ses relations avec plus de 170 revendeurs de pneumatiques en récompensant leur fidélité. Cette plate-forme, qui facilite la fixation des objectifs, l'actualisation des résultats et l'utilisation des points gagnés, a déjà permis d'enregistrer des premiers résultats positifs.

\* Le Client d'abord, l'Innovation, le Travail d'équipe, le Respect et la Responsabilité.

## Parmi nos clients...

### BANQUES – ASSURANCES – SERVICES AUX ENTREPRISES

Adecco, Mexique, Tunisie

Groupe HSBC, Argentine, Mexique

PricewaterhouseCoopers, Luxembourg

### IT – ÉLECTRONIQUE

Hewlett-Packard, Tunisie

SAP, Philippines

### AGROALIMENTAIRE ET BIENS DE CONSOMMATION

Henkel Adhesive Technologies, Inde

L'Oréal, Philippines, Roumanie, Tunisie

Nestlé, Hongrie, Philippines, Tunisie

PepsiCo, Philippines, Roumanie, Slovaquie

Thomas Cook, Inde

### INDUSTRIE – ÉNERGIE

Eli Lilly, Inde, Mexique

Michelin, Inde, Tunisie

Renault Nissan Technology & Business Centre India Pvt. Ltd, Inde

Schneider Electric, Inde

Siemens, France, Philippines, Tunisie

Toyota Motors, Philippines

## AIDES PUBLIQUES

### CHIFFRE-CLÉ

> 1,9 million de bénéficiaires

Source : Sodexo.

## Notre offre

### OPTIMISER LES POLITIQUES SOCIALES POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE

Grâce aux programmes d'Aides Publiques de Sodexo, des millions de personnes à travers le monde ont accès à la culture, à des services de première nécessité ou à des services à domicile.

Sodexo conçoit des **réponses simples, transparentes et efficaces** qui facilitent le travail des gouvernements et collectivités locales, optimisent leur budget et les aident à atteindre leurs objectifs en matière de **politique sociale, culturelle ou éducative**. En favorisant le développement de l'économie locale, elles contribuent aussi à la création d'emplois durables.

Ainsi, les étudiants peuvent accéder à des activités sportives ou culturelles avec le Pass Culture ; le Pass

Éducation aide les familles à scolariser leurs jeunes enfants ; le Pass CESU, permet aux personnes âgées ou handicapées de bénéficier d'une aide à domicile.

## Fait marquant

### CHILI – INNOVATION : RÉGLER SES REPAS PAR TÉLÉPHONE

Les étudiants aux revenus modestes qui ont oublié leur Pass Restaurant, ne courent plus le risque de perdre le bénéfice de leur allocation journalière grâce à un **nouveau système de paiement en ligne** mis en place par Sodexo. Via un code sécurisé les étudiants peuvent accéder à leur compte sur leur **téléphone mobile**. Cette innovation permet à notre client, le Centre national des œuvres scolaires et universitaires JUNAEB, de disposer d'un moyen sûr et pérenne pour assurer leurs repas aux 200 000 étudiants allocataires.

## Succès commerciaux

### ARGENTINE – PASS SOCIAL

Le **gouvernement de la province de Chaco** a renouvelé sa confiance en Sodexo et en son programme de gestion d'aides publiques, spécialement adapté à cette région isolée et économiquement défavorisée. Acceptée par les détaillants dans toute la province, la carte Social Pass créée par Sodexo, permet de s'assurer que les 90 000 bénéficiaires peuvent accéder aux produits alimentaires et de première nécessité.

### ESPAGNE – DES BOURSES POUR ÉTUDIER À L'ÉTRANGER

Le nouveau système innovant de Sodexo, associant cartes et applications en ligne, a aidé la **municipalité**

**de Madrid** à boucler son programme 2012 de bourses pour les étudiants désirant s'inscrire à l'étranger. Chaque bénéficiaire a reçu une carte personnalisée disposant d'un crédit maximum de 1 600 euros, à utiliser pour la formation linguistique dans l'un des centres d'études linguistiques approuvé par la municipalité.

### Parmi nos clients...

#### AUTORITÉS PUBLIQUES

**Ministère du Développement social de la province du Chaco, Argentine**

**Agence des frontières** (*United Kingdom Borders Agency*), Royaume-Uni

**JUNAEB** (*Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas*), Chili

## ➤ 2.3.3 NOS SERVICES AUX PARTICULIERS ET À DOMICILE

### Notre offre

#### PERMETTRE À CHACUN DE CONSTRUIRE SA QUALITÉ DE VIE

Autour de quatre catégories de services :

- **Garde d'enfants**  
Avec la conception, la construction et la gestion de crèches d'entreprises et municipales, Sodexo favorise le développement des petits tout en aidant les parents à trouver le bon équilibre entre leur vie familiale et leur vie professionnelle.
- **Soutien scolaire et cours pour adultes**  
Les élèves de tout âge peuvent développer leurs connaissances, leur savoir-faire et la confiance en leurs capacités, en suivant les cours particuliers à domicile ou sur le Web proposés par Sodexo dans de nombreuses matières.
- **Conciergerie**  
Réservations de restaurants ou de vacances, billetterie, services à domicile, pressing... Circles, filiale de Sodexo, contribue à la fidélisation des salariés de ses clients en prenant en charge leurs tâches privées.
- **Aide à domicile pour les seniors**  
Sodexo accompagne les seniors pour prolonger leur autonomie et leur bien-être à domicile en leur offrant aide ménagère, compagnie, aide au déplacement, préparation ou livraison de repas, ou encore téléassistance...

### Tendances de marché

Les services aux particuliers répondent à quatre évolutions sociologiques majeures de nos sociétés : le vieillissement de la population, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la progression du nombre de femmes sur le marché du travail et le rééquilibrage entre vie privée et vie professionnelle.

#### GARDE D'ENFANTS : UNE DEMANDE SUPÉRIEURE À L'OFFRE

Dans les pays développés, les parents doivent faire face à une pénurie de solutions de garde d'enfants à des prix abordables. De nombreux pays mènent des politiques de soutien au développement et à l'accessibilité des crèches, tandis que les entreprises sont à la recherche de solutions « clés en main » pour fidéliser leurs collaborateurs.

#### RÉUSSITE SCOLAIRE : UNE PRÉOCCUPATION MAJEURE DES PARENTS

Pour les parents préoccupés par les résultats scolaires de leurs enfants mais ne disposant pas du temps ou des

compétences nécessaires pour assurer un tutorat efficace, une aide professionnelle extérieure s'impose.

#### RECHERCHE D'UN MEILLEUR ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/VIE PRIVÉE

Face à des emplois du temps de plus en plus complexes, chacun cherche à mieux équilibrer sa vie professionnelle et sa vie privée. En facilitant la vie quotidienne de leurs collaborateurs, les entreprises renforcent aussi leur engagement et leur fidélisation.

#### HOME, SWEET HOME

Sous l'effet du vieillissement de la population, les besoins d'aide à domicile pour les personnes dépendantes vont continuer à croître car, dans leur grande majorité, les seniors souhaitent rester chez eux le plus longtemps possible. Afin de mieux maîtriser leurs dépenses publiques, certains gouvernements tendent à promouvoir le maintien à domicile ainsi que les « technologies pour l'autonomie ».

Source : Sodexo.

### Chez nos clients

#### PREMIÈRE CONCIERGERIE HOSPITALIÈRE EN FRANCE À L'INSTITUT GUSTAVE ROUSSY

L'Institut Gustave-Roussy est l'un des centres de lutte contre le cancer et de recherche les plus dynamiques en Europe. Avec ses 2 500 salariés, l'Institut concentre ses efforts sur les soins aux malades du cancer, la recherche, l'application de nouvelles thérapies et le partage de ses connaissances avec la communauté médicale et scientifique mondiale.

- **Les attentes de notre client**  
L'Institut Gustave Roussy a demandé à Circles, filiale de Sodexo, de mettre en place une conciergerie pour améliorer la **Qualité de Vie du personnel hospitalier**.
- **La réponse de Sodexo**  
Pour permettre au personnel qui travaille souvent en horaires décalés, voire de nuit, de mieux équilibrer vie professionnelle et vie privée, Circles offre un **éventail de services** tels que le pressing, la cordonnerie ou la vente de produits frais, et gère une boutique-bureau de poste implantée sur le site.
- **Les résultats**  
Les premières réactions du personnel ont été très positives, la demande de services de conciergerie étant en hausse constante.

## Focus sur...

### UNE CONCIERGERIE « VERTE »

Dans le cadre d'un contrat de cinq ans, Circles, filiale de Sodexo leader des sociétés de **services de conciergerie** en France, propose un large éventail de ces services aux **700 employés d'EDF travaillant sur le site de Lyon**. Une première pour EDF, qui a fait de ce site un établissement expérimental offrant des services qui facilitent la vie de ses salariés tout en préservant l'environnement.

En accord avec la charte de développement durable du site et la stratégie verte de l'entreprise, Circles privilégie l'achat de produits locaux, recycle les batteries de téléphone mobile, les petits appareils électroniques ou encore les cintres à usage unique.

## Fait marquant

### BELGIQUE – OUVERTURE DE LA PREMIÈRE CONCIERGERIE HOSPITALIÈRE

Circles a inauguré la première conciergerie en milieu hospitalier du pays au sein du plus grand site du **Grand Hôpital de Charleroi** (GHdC). Outre la boutique gérée par Sodexo, les équipes du Groupe vont assurer l'accueil et les services de conciergerie. Les services s'étendront rapidement aux 4 500 collaborateurs des cinq sites du GHdC ainsi qu'aux patients et visiteurs.

Pressing, retouches, cordonnerie, organisation de loisirs, aide administrative, livraison de fleurs ou de fruits bio... chacun pourra bénéficier d'une large gamme de services directement à la conciergerie, sur un simple coup de fil ou *via* internet. L'accueil enthousiaste des collaborateurs et des patients a fait de cette inauguration un franc succès.

### ÉTATS-UNIS – COMFORT KEEPERS À L'HONNEUR

Comfort Keepers, filiale de Sodexo spécialisée dans l'aide aux personnes âgées à leur domicile, a reçu pour la seconde année consécutive la **certification World Class Franchise**. Décernée par le *Franchise Research Institute*, cette distinction repose sur les avis des franchisés.

## Succès commerciaux

### ÉTATS-UNIS – CONCIERGERIE À L'HÔPITAL

Sodexo signe un contrat de quatre ans avec l'hôpital pour enfants **Nemours/Alfred I. du Pont** pour y assurer les services de conciergerie. Cette offre qui comprend la livraison de repas et les courses pour les patients et leur famille a pour but d'améliorer leur « expérience » de l'hôpital. L'éventail des services, tels que les travaux ménagers et de réparation, la recherche de produits et les comparaisons de prix, permettent aussi au personnel de gagner du temps et de l'argent, et de mieux équilibrer travail et vie privée.

### FRANCE – CROISSANCE DYNAMIQUE DES SERVICES DE CONCIERGERIE EN FRANCE

La filiale Circles offre aujourd'hui, en France, des services de conciergerie sur mesure à plusieurs sociétés importantes telles que **Sanofi, PSA Peugeot-Citroën, Thales, Bic, Oracle, Shell** et **Biogaran**. Circles a également renforcé son partenariat avec **L'Oréal**, qui lui a confié les services de conciergerie de son siège social de la rue Royale à Paris.

### LUXEMBOURG – CRÈCHE À LA BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT (BEI)

**Banque multiculturelle**, la BEI recherchait un prestataire capable d'accueillir une centaine d'enfants âgés de dix semaines à trois ans et issus d'environnements linguistiques différents : francophone, anglophone ou germanophone. La dimension internationale du Groupe et son partenariat de 30 ans avec la BEI dans les services aux entreprises lui ont permis de répondre, avec sa filiale Crèche Attitude, aux critères exigeants et multiculturels de son client.

## Parmi nos clients...

Altran, Belgique

Baker & McKenzie, Suède

Banque européenne d'investissement (BEI), Luxembourg

Bic, France

Biogaran, France

Biogen Idec, États-Unis

Boston RedSox, États-Unis

Coca-Cola, États-Unis

EDF, France

Grand Hôpital de Charleroi, Belgique

Hôpital pour enfants Nemours/Alfred I. du Pont, États-Unis

Institut Gustave Roussy, France

Kraft Foods, Suède

L'Oréal, France

Microsoft, États-Unis, France

NCC, Suède

Oracle, France

Procter & Gamble, États-Unis

PSA, France

Saab, Suède

Sanofi-Pasteur, France

St. Jude Medical Inc., États-Unis

Thales, France



## RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

<i>LE BETTER TOMORROW PLAN</i>	69	<i>3.3 WE ENGAGE</i>	91
<i>3.1 WE ARE</i>	69	3.3.1 Collaborateurs	91
Notre vocation, nos valeurs et nos principes éthiques	69	3.3.2 Clients	91
<i>3.2 WE DO</i>	70	3.3.3 Consommateurs	92
3.2.1 Nos engagements en tant qu'employeur	70	3.3.4 Fournisseurs	92
3.2.2 Nos engagements pour une meilleure nutrition, pour la santé et le bien-être	85	3.3.5 Institutions	93
3.2.3 Nos engagements en faveur des communautés locales	86	3.3.6 Classements et indices pour Sodexo	93
3.2.4 Nos engagements pour préserver l'environnement	87		

Les informations ci-dessous sont relatives aux aspects économiques sociaux et environnementaux de l'activité du Groupe dans le monde et en France plus particulièrement.

Des informations supplémentaires sont également disponibles dans le rapport de responsabilité sociale et environnementale *Better Tomorrow Plan* consultable sur le site Internet [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

Sodexo a toujours placé ses engagements sociétaux et environnementaux au cœur de ses principes fondamentaux. Aujourd'hui, ils constituent le socle de son développement d'entreprise responsable et de sa performance économique.

Fidèle à sa vocation, Sodexo améliore la Qualité de Vie au quotidien et contribue au développement économique, social et environnemental des villes, des régions et des pays où il exerce ses activités.

En 2009, le Groupe a défini une feuille de route, le *Better Tomorrow Plan*, afin de renforcer sa performance en matière de développement économique, social et environnemental et de mesurer l'impact de ses actions. Impliquant les 80 pays et 34 300 sites où Sodexo exerce ses activités, le *Better Tomorrow Plan* est une stratégie de progrès continu.

Le *Better Tomorrow Plan* repose sur trois piliers principaux :

- **We are** : les fondamentaux qui constituent le socle de notre développement ;
- **We do** : nos quatre priorités et nos engagements vers l'action ;
  - nos engagements en tant qu'employeur,
  - nos engagements pour une meilleure Nutrition, pour la Santé et le Bien-être,
  - nos engagements en faveur des communautés locales,
  - nos engagements pour préserver l'environnement ;
- **We engage** : dialogue et actions partagées avec nos parties prenantes.

## Le Better Tomorrow Plan

### 3.1 We are

#### ➤ NOTRE VOCATION, NOS VALEURS ET NOS PRINCIPES ÉTHIQUES

Sodexo est guidé par une philosophie et des valeurs partagées qui fédèrent toujours aujourd'hui ses 420 000 collaborateurs dans le monde.

Les collaborateurs ont fait, font et feront la croissance de Sodexo. Cette croissance doit avoir un sens, c'est pourquoi dès la naissance de Sodexo en 1966, Pierre Bellon, fondateur du Groupe a défini :

- une vocation ;
- des valeurs ;
- des principes éthiques.

#### NOTRE VOCATION

Elle est double :

- **améliorer la Qualité de Vie** au quotidien de nos collaborateurs et de tous ceux que nous servons ;
- **contribuer au développement économique, social, environnemental** des villes, des régions et des pays dans lesquels nous exerçons notre activité.

#### NOS VALEURS

Les valeurs à partager avec les 420 000 collaborateurs de Sodexo sont :

- 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.

Notre vocation, nos valeurs, nos principes éthiques donnent une vision commune, un sens aux initiatives, au travail de chacun d'entre nous.

46 ans après la naissance de Sodexo, elles sont le fondement de notre engagement, elles nous unissent profondément et sont le ciment de toutes nos équipes dans le monde.

C'est notre plus grande force par rapport à nos concurrents.

## 3.2 We do

**We do** : nos quatre priorités et nos engagements vers l'action

- nos engagements en tant qu'employeur ;
- nos engagements pour une meilleure Nutrition, pour la Santé et le Bien-être ;

- nos engagements en faveur des communautés locales ;
- nos engagements pour préserver l'environnement.

### ➤ 3.2.1 NOS ENGAGEMENTS EN TANT QU'EMPLOYEUR

Sodexo est d'abord, et avant tout, une entreprise de femmes et d'hommes. 20<sup>e</sup> employeur mondial \* avec 420 000 collaborateurs dans le monde, sa réussite est bâtie sur un modèle économique et social unique : le professionnalisme et l'engagement de ses collaborateurs sont des facteurs déterminants dans la satisfaction de ses clients et de ses consommateurs.

C'est pourquoi, Sodexo est un employeur qui s'engage à **développer l'ensemble de ses collaborateurs** et à **promouvoir leur diversité et leur inclusion**. Sodexo garde également un œil attentif au respect de leurs **droits fondamentaux** et de leur **sécurité**.

Sodexo s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de Ressources Humaines pour assurer sa croissance :

- **avoir des Ressources Humaines disponibles en quantité et en qualité, ayant les compétences suffisantes pour répondre aux attentes de tous les clients et leur offrir des solutions innovantes.**

Ainsi, l'investissement dans la **formation et le développement des collaborateurs**, est une priorité à tous les niveaux, avec par exemple :

- des formations qualifiantes pour les employés ;
- des cursus d'intégration pour les futurs responsables de site ;
- des programmes de perfectionnement pour les dirigeants avec notamment une plateforme de *e-learning* ;
- **favoriser l'accès au travail et l'égalité des chances.**
- **être l'un des employeurs mondiaux les plus appréciés par ses collaborateurs.**

#### 3.2.1.1 DÉVELOPPEMENT DE NOS COLLABORATEURS

Sodexo a toujours placé l'humain au cœur de ses fondamentaux, lesquels constituent aujourd'hui le socle de son développement d'entreprise responsable. Sodexo en tant qu'employeur est convaincu qu'améliorer la Qualité de Vie au travail de ses collaborateurs assure leur engagement et par conséquent permet de satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes et de générer de la performance pour le Groupe. Les 420 000 collaborateurs de Sodexo sont animés de **la même passion du service pour la plus grande satisfaction des clients et des consommateurs**.

La priorité accordée par le Groupe au développement individuel implique :

- un environnement de travail épanouissant ;
- une formation et un développement professionnel continu ;
- un large éventail d'opportunités de promotion interne ;
- un dialogue social constructif.

Pour assurer la qualité et la cohérence du parcours de chaque salarié, Sodexo a défini son **Offre Employeur** : « **Votre avenir, so Sodexo** ». Cette promesse est centrée sur cinq moments clés du parcours professionnel : le recrutement, l'accueil, la vie en entreprise, le développement et la reconnaissance.

\* Source : Fortune 500 du 23 juillet 2012.

## Un environnement de travail épanouissant

Un environnement de travail et des métiers épanouissants sont les pierres angulaires de l'engagement des salariés.

C'est pourquoi Sodexo s'attache à assurer un **environnement de travail stable, sain et positif** à ses collaborateurs qui, unis autour de fondamentaux solides, partagent les mêmes valeurs – l'Esprit de service, l'Esprit d'équipe et l'Esprit de progrès – et sont guidés dans leurs actions quotidiennes par les principes éthiques de l'entreprise.

Le Groupe **accompagne ses collaborateurs dans leur vie quotidienne**, sur leur lieu de travail comme à l'extérieur, pour leur permettre de mieux encore se consacrer à leurs clients et à leurs consommateurs.

### LifeWorks – Un soutien au quotidien

Une assistance personnelle et professionnelle pour aider les salariés américains et leur famille à relever les défis du quotidien. Des soins aux personnes à charge à l'assistance financière ou à l'organisation des vacances, *LifeWorks* met chaque collaborateur en relation avec des consultants disponibles 24 h sur 24 h, sept jours sur sept.

Parmi les sujets les plus souvent abordés, on trouve les questions relatives à la garde des enfants, aux soins aux personnes âgées ou handicapées au sein de la famille, aux problèmes financiers, légaux et de santé.

Lancée en 2010, cette initiative a rencontré un vif succès : **20 000 collaborateurs** ont recherché des solutions à leurs problèmes avec *LifeWorks* en 2011-2012 générant 1 500 consultations dont 872 rencontres face à face.

### CHIFFRE-CLÉ

Taux de fidélisation des responsables de site : **84,7 %** en 2011-2012 par rapport à 83,6 % en 2010-2011.

## Une formation et un développement professionnel continus

La formation et le développement des collaborateurs est une pierre angulaire de la stratégie Ressources Humaines du Groupe. Au cours de l'exercice 2011-2012, Sodexo a maintenu ses investissements en formation.

### Nombre de personnes ayant suivi une formation \*

Employés	Encadrement	Total
279 694	47 575	327 269

\* Hors formation sur site.

15 875 personnes supplémentaires ont suivi une formation par rapport à l'exercice précédent.

### Pourcentage de personnes ayant suivi une formation \* par rapport aux effectifs moyens de la catégorie

Employés	Encadrement	Total
75,2 %	95,3 %	77,5 %

\* Hors formation sur site.

### Nombre d'heures de formation

Le nombre d'heures de formation a été de 5 407 094 heures pour l'ensemble du personnel du Groupe, soit une progression de + 12 % par rapport à 2010-2011.

En offrant aux salariés l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences et de renforcer leur expertise, de changer de métier ou de se préparer à la mobilité internationale, Sodexo met à la disposition de ses clients et consommateurs **des équipes de professionnels talentueux et motivés**, qui comprennent leurs attentes et s'efforcent de toujours mieux les satisfaire.

Chaque collaborateur, quelle que soit sa position ou sa fonction, bénéficie de formations efficaces tout au long de sa carrière.

À travers le monde, les **Académies Sodexo** offrent aux salariés du Groupe de multiples opportunités de formation et de développement. Aux États-Unis, par exemple, 113 000 collaborateurs ont participé à 400 formations différentes au cours de l'exercice 2011-2012.

Des programmes de formation spécialisés pour les segments Défense et Santé, pour le *facilities management*, ou encore un programme de développement pour les top managers permettent de répondre aux besoins et aux attentes spécifiques de chacun.

#### International – « Talents émergents »

Ce programme de *mentoring* d'un an conçu pour développer les talents des managers sur les marchés émergents permet aux participants de renforcer leurs compétences opérationnelles et de leadership afin de les aider à assumer des positions clés au sein de l'organisation. Il inclut *e-learning*, réunions en ligne, classes « face à face ». Les participants reçoivent également une formation sur l'organisation et la stratégie mondiale de Sodexo. La première session réunit des femmes et des hommes venant d'Angola, du Gabon, d'Inde, de Malaisie, d'Oman, de Singapour et de Thaïlande.

#### CHIFFRE-CLÉ

En 2012, **327 269** salariés ont participé à un programme de formation et de perfectionnement.

#### Un large éventail d'opportunités de promotion interne

La **promotion interne** est au cœur de l'offre employeur de Sodexo et l'un des secrets de sa réussite.

La croissance continue du Groupe, la variété de ses activités et la diversité de ses métiers lui permettent d'accompagner ses collaborateurs dans leur progression au sein de l'organisation, quels que soient leur niveau ou leur fonction.

Au cours de l'exercice 2011-2012, 2 250 employés de site ont été promus à un poste de management sur site et 488 responsables de site et autres collaborateurs hors site à un poste de management hors site, soit un total de 2 738 promotions internes à un poste de management par passage d'une catégorie à une autre. Ces chiffres ne comprennent donc pas les promotions à l'intérieur d'une même catégorie.

Promotion interne par passage d'une catégorie à l'autre	Employés de site vers managers sur site	Managers de site et autres collaborateurs hors site vers managers hors site
Promotion interne/ (promotion interne + embauches)	26 %	27 %

Promotion interne/ (promotion interne + embauches)

26 %

27 %

Dans ce cadre, Sodexo a poursuivi en 2012 le déploiement d'**Ingenium**, un système de management international des talents qui permet aux équipes des Directions des Ressources Humaines de gérer le processus d'évaluation annuelle des performances, les plans de développement personnel et de succession. Il permet aussi de gérer les affectations internationales et les plans de succession au niveau mondial en donnant une vision globale des talents du Groupe et d'en assurer un management efficace selon des normes internationales. Depuis 2010, 25 000 managers dans le monde ont bénéficié de ce système. Ils devraient être 45 000 d'ici à 2015.

#### CHIFFRE-CLÉ

**27 %** des responsables de site et du personnel hors site ont été promus à des postes de managers en 2011-2012.

#### Un dialogue social constructif

Depuis sa création, Sodexo entretient un **dialogue social** de qualité avec ses salariés et leurs représentants dans chaque pays où le Groupe est présent. Un tel dialogue :

- correspond aux valeurs du Groupe ;
- contribue à son développement économique et social à long terme ;
- soutient sa croissance et concourt à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Sodexo s'est engagé à respecter les droits des salariés en les laissant libres de choisir leur syndicat ou de ne pas se syndiquer, et de participer à la négociation collective sans subir aucune pression, comme défini par l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

### Le Groupe – Accord-cadre international

En décembre 2011, Sodexo est devenu la première entreprise de sa branche d'activité à signer un accord-cadre international avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA).

Innovant, ce partenariat servira de forum pour **approfondir le dialogue social** et **promouvoir les droits du travail** des salariés de Sodexo à travers le monde.

Grâce à une réunion annuelle et des visites *ad hoc* sur les sites opérationnels, Sodexo et l'UITA améliorent constamment leur pratique des droits fondamentaux du travail, notamment les principes de libre association et de négociation collective.

Le maintien du dialogue social avec les syndicats dans le monde entier est en enjeu fort pour Sodexo. Par exemple, Sodexo se réunit annuellement avec le Comité d'Entreprise Européen (représentant 22 pays), et trimestriellement avec le bureau du Comité d'Entreprise Européen pour échanger sur des sujets d'intérêt commun.

#### 3.2.1.2 DROITS DE L'HOMME

En tant que signataire du **Pacte mondial des Nations Unies**, Sodexo s'engage à respecter la Déclaration universelle des droits de l'homme et la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Sodexo reconnaît et respecte la Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale, ainsi que le chapitre sur l'emploi et l'industrie des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Sodexo reconnaît que les entreprises ont une responsabilité dans le Respect des Droits de l'Homme comme le soulignent les principes directeurs de l'ONU sur les affaires et les droits de l'homme. Ce respect des Droits de l'Homme date de la création de l'entreprise en 1966. La vocation, les valeurs et les principes éthiques de Sodexo sont au cœur de toutes ses activités et de ses relations avec ses parties prenantes.

La politique du Groupe en matière de Droits de l'Homme, publiée en 2009, est aujourd'hui accessible en 16 langues sur les sites internet du Groupe dans le monde.

En tant qu'employeur mondial, Sodexo respecte les droits des salariés au travail, tels que définis par l'Organisation Internationale du Travail :

- la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- l'interdiction de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- l'abolition effective du travail des enfants ;
- l'élimination de toute discrimination à l'embauche et au travail.

En cohérence avec ces principes, Sodexo a adopté une **Charte sur les Droits Fondamentaux au Travail** qui intègre notamment :

- le déploiement au niveau des pays, d'un questionnaire d'autoévaluation des politiques et pratiques en matière de respect des droits des salariés et la mise en place des plans d'actions pour résoudre les problèmes identifiés ;
- la rédaction et la diffusion d'un Guide des Droits Fondamentaux au Travail pour aider à la mise en œuvre des plans d'action ;
- la création d'un outil d'*e-learning* à destination des managers, afin de les sensibiliser aux Droits Fondamentaux au Travail ;
- l'introduction d'une évaluation des Droits Fondamentaux au Travail dans les processus d'Audit Interne ;
- l'incorporation des Droits Fondamentaux au Travail dans le Code de conduite des fournisseurs de Sodexo.

#### 3.2.1.3 DIVERSITÉ ET INCLUSION

Pour Sodexo, la diversité est plus qu'un impératif moral : c'est un **impératif économique** qui lui permet d'attirer, de recruter, de développer et de fidéliser les meilleurs talents et de créer un environnement de travail épanouissant où ses collaborateurs pourront imaginer et proposer des services qui améliorent la Qualité de Vie des clients et des consommateurs.

Le Groupe en a fait l'un des piliers de sa stratégie et a défini cinq dimensions prioritaires :

- **les hommes et femmes** : renforcer la représentation, l'engagement et la promotion des femmes dans les instances de direction et les postes opérationnels ;

- **les générations** : sensibiliser les collaborateurs et identifier les opportunités pour améliorer la représentation des différentes générations et l'harmonie sur le lieu de travail ;
- **les minorités ethniques** : faire en sorte que les collaborateurs de Sodexo reflètent la diversité de ses clients et de ses consommateurs ;
- **les personnes handicapées** : recruter, motiver, former les personnes handicapées et adapter les processus de travail à leurs besoins spécifiques ;
- **le respect des orientations sexuelles et identités de genre** : identifier de nouvelles opportunités pour accroître la reconnaissance et la représentation des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles et transsexuelles sur le lieu de travail.

Pour développer son action dans chacune de ces dimensions, le Groupe s'appuie sur **quatre leviers** : soutenir et renforcer l'**engagement des dirigeants**, accroître le recrutement, le développement, l'engagement et la fidélisation des **meilleurs talents**, développer à tous les niveaux et dans toutes les fonctions **une culture de la diversité et de l'inclusion** et en faire un **avantage concurrentiel**.

La Diversité et l'Inclusion s'inscrivent dans une **stratégie de long-terme**, gage des futurs succès de l'entreprise. Depuis cinq ans, un tableau de bord de mesure des performances quantitatives et qualitatives du Groupe permet de suivre les progrès réalisés en matière de recrutement, de développement, d'engagement et de fidélisation de collaborateurs divers et hautement qualifiés.

#### SWIFT – Promouvoir le développement des femmes

- **Sodexo Women's International Forum for talent (SWIFT)** a été lancé il y a trois ans par Michel Landel, Directeur Général de Sodexo, pour accélérer la mise en œuvre de la stratégie de mixité du Groupe dans le monde, accroître la représentation féminine dans les postes de direction et renforcer l'engagement de toutes les femmes au sein de l'entreprise.
- Ce Conseil qui réunit 25 cadres dirigeantes, représente 14 nationalités et tous les secteurs de l'organisation, identifie et met en œuvre des actions concrètes pour aider le Groupe à atteindre un niveau de représentation de **25 % de femmes au sein de son « Top 300 » des dirigeants à l'horizon 2015**.
- SWIFT a d'ores et déjà initié un changement culturel au sein du Groupe en menant des actions de sensibilisation sur ce sujet, en soutenant de nouvelles initiatives et en mettant en œuvre des outils pour développer le *mentoring* et les réseaux de femmes.

#### États-Unis – Leadership en matière de diversité

- Sodexo a reçu le **Prix « Catalyst »** pour les résultats efficaces et concrets de sa stratégie multifacette en faveur du **recrutement**, du **développement** et de la **promotion des femmes** et des minorités au sein de l'organisation. Les critères d'évaluation prennent en compte les logiques métiers, l'engagement des dirigeants, la responsabilisation, la communication, l'engagement des salariés, l'innovation et les résultats chiffrés.
- Sodexo figure aussi, pour la septième année consécutive, dans le top 50 de Diversity Inc, à la 2<sup>e</sup> place pour la seconde fois en deux ans, parmi plus de 500 entreprises, tous secteurs confondus.

#### CHIFFRE-CLÉ

En cinq ans, le pourcentage de femmes dans la population des dirigeants est passé de 16 % à **23 %**.

### 3.2.1.4 SANTÉ ET SÉCURITÉ

La santé et la sécurité sont inhérentes à la vocation du Groupe : « Améliorer la Qualité de Vie au quotidien ». Sodexo s'est engagé à développer une culture de performance mondiale de santé et de sécurité afin de réduire les risques potentiels pour ses collaborateurs et ses consommateurs.

#### Sécurité alimentaire

La **politique mondiale de sécurité et d'hygiène alimentaires** de Sodexo définit des procédures spécifiques de sécurité alimentaire en conformité des normes ISO 22000 (sécurité des denrées alimentaires) intégrant des bonnes pratiques d'hygiène et des contrôles génériques de la méthode HACCP (*Hazard analysis and critical control points*). Ces procédures couvrent la surveillance, l'hygiène, l'approvisionnement en produits alimentaires, la formation, les audits de sécurité alimentaire, les installations et l'équipement, la sécurité alimentaire, le contrôle des stocks et la vérification des températures et des dates de péremption.

Toutes les opérations alimentaires effectuées chez Sodexo se doivent d'utiliser la **politique mondiale de sécurité et d'hygiène alimentaires**. Les progrès sont suivis et mesurés grâce à des **indicateurs-clés de performance** dans les domaines suivants : agrément des fournisseurs, formation à la sécurité alimentaire, audits de sécurité alimentaire et suivi des incidents concernant la sécurité alimentaire.

## Santé et Sécurité au travail

Le système mondial de gestion de santé et de sécurité de Sodexo basé sur la norme OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail) a été lancé par Sodexo au Royaume-Uni, en Australie, aux États-Unis et en France. L'harmonisation des processus d'identification des risques et des outils est en cours, afin de permettre une approche commune d'identification des risques de santé et de sécurité au travail. Sa mise en place relève de la responsabilité des dirigeants de pays qui définissent et mettent en œuvre des politiques et procédures en matière de santé et de sécurité adaptées aux réalités locales mais en conformité avec la politique et les normes du Groupe, et dans le respect des lois et règlements nationaux en vigueur.

Les progrès sont suivis et mesurés grâce à des indicateurs-clés de progrès comprenant des indicateurs d'avancée de déploiement, de formation à la santé et à la sécurité au travail, et d'audit de site.

Toutes les activités du Groupe sont dotées de procédures destinées à identifier et à gérer les risques au travail. Ces méthodes d'évaluation et de prévention des risques professionnels font l'objet d'améliorations constantes. Chaque année, une évaluation des risques majeurs de santé et sécurité au travail est menée localement pour être ensuite consolidée au niveau du Groupe.

Dans une démarche de progrès continu, il est important pour Sodexo que ses sites et activités opérationnelles obtiennent des certifications telles qu'OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail), ISO 9001 (management de la qualité), ISO 14001 (management de l'environnement) et ISO 22000 (denrées alimentaires), attribuées par des auditeurs externes indépendants.

### ACCIDENTS DU TRAVAIL

#### Nombre d'accidents du travail par catégorie

Employés	Encadrement	Total
7 247	388	7 635

### Pourcentage d'accidents du travail par catégorie par rapport aux effectifs moyens

(nombre d'accidents/effectif moyen)

Employés	Encadrement	Total
1,95 %	0,78 %	1,81 %

Malgré une forte augmentation des effectifs, le nombre d'accidents du travail est resté stable entre 2011 et 2012, grâce à une politique Hygiène et Sécurité en constante évolution.

### 3.2.1.5 ENGAGEMENT DE NOS COLLABORATEURS

La Qualité de Vie et l'engagement des collaborateurs sont des enjeux stratégiques pour Sodexo qui a pour ambition de devenir un des employeurs mondiaux les plus appréciés de ses collaborateurs.

En mai 2012, Sodexo a mené sa quatrième enquête d'engagement mondiale dans 60 pays (couvrant plus de 98 % du périmètre du Groupe). Cette enquête permet de mesurer l'engagement des collaborateurs, connaître leurs facteurs de motivation et définir des plans de progrès.

Le taux de réponse a été de 70 %, en augmentation de quatorze points par rapport à l'enquête de 2010.

Le taux d'engagement global est de 57 % <sup>(1)</sup>, en augmentation de 9 points par rapport à l'enquête de 2008 et de 2 points par rapport à celle de 2010.

La prochaine enquête sera conduite au cours de l'exercice 2013-2014.

### CHIFFRE-CLÉ

**85 %** des collaborateurs évaluent Sodexo comme un meilleur employeur que ses concurrents.

Source : enquête d'engagement 2012 portant sur un échantillon représentatif de 130 000 collaborateurs.

(1) 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.

### 3.2.1.6 DONNÉES STATISTIQUES RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES <sup>(1)</sup>

#### Dans le monde

#### RÉPARTITION DE L'FFECTIF TOTAL DU GROUPE EN FIN D'EXERCICE 2011-2012

Employés	Encadrement	Total
371 180	50 211	421 391

Employés : 371 180



Encadrement : 50 211



0 % 20 % 40 % 60 % 80 % 100 %

● Femmes ● Hommes

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EN FIN D'EXERCICE)

Zone géographique	2011-2012	2010-2011	2009-2010
Amérique du Nord	123 698	124 919	122 425
Europe continentale	103 558	102 166	104 609
Royaume-Uni & Irlande	38 035	34 918	33 507
Reste du monde	156 100	129 145	118 596
<b>TOTAL</b>	<b>421 391</b>	<b>391 148</b>	<b>379 137</b>

Durant l'exercice 2011-2012 les effectifs du Groupe ont augmenté de manière significative en particulier sur les marchés émergents. Ainsi, l'acquisition de Puras Do Brasil en début d'année a fait progresser l'effectif du Brésil de 20 000 employés. Une croissance des effectifs a également été observée en France avec l'acquisition de Lenôtre en début d'exercice et au Royaume-Uni avec

les équipes de Sodexo dédiées à l'organisation des Jeux Olympiques de Londres 2012.

Pour l'ensemble des effectifs du Groupe, nous observons une croissance de + 8 % environ (dont + 3 % de croissance interne).

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE (EN FIN D'EXERCICE)

Services sur Site	97 %
• Entreprises et Administrations	40 %
• Défense	4 %
• Justice	1 %
• Bases-Vie	10 %
• Sports et Loisirs	3 %
• Santé	14 %
• Seniors	3 %
• Éducation	22 %
Services Avantages et Récompenses (auparavant Solutions de Motivation)	1 %
Services aux Particuliers et à Domicile	0,5 %
Siège du Groupe et structures partagées	1,5 %

(1) Périmètre = 100 % des effectifs Groupe en fin d'exercice 2011-2012 (au 31 août 2012 en France et au 31 juillet 2012 dans les autres pays).

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE (EN FIN D'EXERCICE)

	2011-2012			2010-2011		
	Encadrement	Employés	Tout personnel	Encadrement	Employés	Tout personnel
Femmes	20 527	208 359	228 886	19 272	190 167	209 439
Hommes	29 684	162 821	192 505	28 386	153 323	181 709
<b>TOTAL</b>	<b>50 211</b>	<b>371 180</b>	<b>421 391</b>	<b>47 658</b>	<b>343 490</b>	<b>391 148</b>

La répartition entre femmes et hommes pour l'ensemble de la population Sodexo est proche de la parité sur l'exercice 2011-2012 avec 46 % d'hommes et 54 % de femmes.

Il est à noter que la représentation des femmes dans la population des dirigeants a progressé de 3 points entre 2011 et 2012 pour atteindre 23,1 %. L'objectif du Groupe à l'horizon 2015 est de 25 %.

## RECRUTEMENT PAR CATÉGORIE

## Nombre d'embauches en contrat à durée indéterminée

Employés	Encadrement	Total
143 359	7 584	150 943

## Pourcentage d'embauches en contrat à durée indéterminée par rapport aux effectifs moyens

Employés	Encadrement	Total
38,5 %	15,2 %	35,8 %

Le nombre et le pourcentage d'embauches incluent les remplacements de collaborateurs ayant quitté le Groupe et excluent les reprises de personnel et acquisitions. Le pourcentage d'embauche est en baisse de 5 points par rapport à l'année dernière du fait de la forte croissance des effectifs liée aux acquisitions dont celles de Puras do Brasil, Lenôtre et Roth Bros.

## TAUX DE FIDÉLISATION DU PERSONNEL

Le taux de fidélisation du personnel est l'un des mesureurs de progrès clés du Groupe. Sur cet exercice, le taux de fidélisation de l'ensemble du personnel est de 60 % et celui des responsables de site 84,7 %.

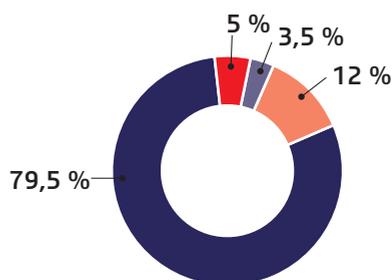
La baisse de 1,9 point du taux de fidélisation entre 2011 et 2012 pour l'ensemble du personnel est principalement liée à la forte augmentation des effectifs dans des pays à fort turnover (principalement l'Inde, la Chine et le Brésil). Notons que le taux de fidélisation des responsables de site est lui en progression de + 1,1 point.

## En France

Ci-dessous sont présentées les informations relatives aux aspects sociaux de l'ensemble des activités de Sodexo en France, à savoir les Services sur Site, les Services Avantages et Récompenses, les Services aux Particuliers et à Domicile, la société mère et les sociétés de management du Groupe.

## EFFECTIFS

Au 31 août 2012, l'effectif global des activités de Sodexo en France était de 38 306 collaborateurs.



- Managers hors site 5 %
- Autres collaborateurs hors site 3,5 %
- Managers sur site 12 %
- Employés sur site 79,5 %

We do

### Répartition Hommes/Femmes

Les femmes représentent 54 % des effectifs totaux, 59 % des employés sur site, 22 % des managers sur site, 72 % des employés hors site, et 41 % des managers hors site.

#### Employés sur site



#### Managers sur site



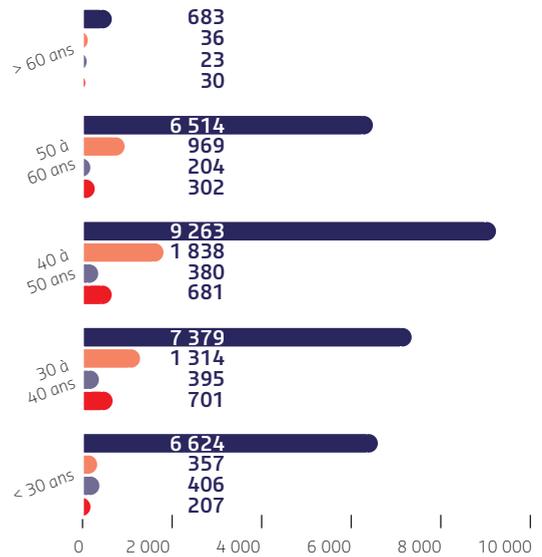
#### Autres collaborateurs hors site



#### Managers hors site



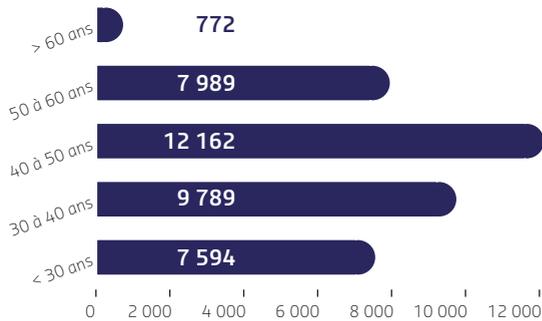
● Femmes ● Hommes



● Employés sur site  
● Managers sur site  
● Autres collaborateurs hors site  
● Managers hors site

### Pyramide des âges

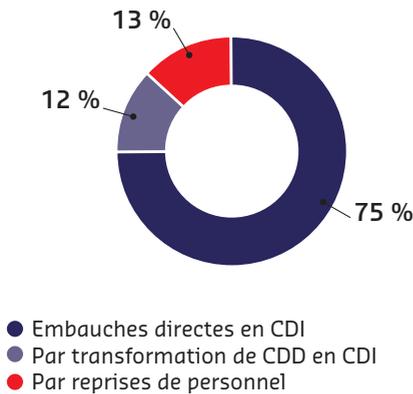
L'âge moyen est de 40,8 ans.



	Management hors site	Autres collaborateurs hors site	Management sur site	Employés sur site	Total
Moins de 30 ans	2,7 %	5,4 %	4,7 %	87,2 %	19,8 %
De 30 à 40 ans	7,2 %	4,0 %	13,4 %	75,4 %	25,6 %
De 40 à 50 ans	5,6 %	3,1 %	15,1 %	76,2 %	31,7 %
De 50 à 60 ans	3,8 %	2,6 %	12,1 %	81,5 %	20,9 %
Plus de 60 ans	3,9 %	3,0 %	4,6 %	88,5 %	2,0 %

## EMPLOI

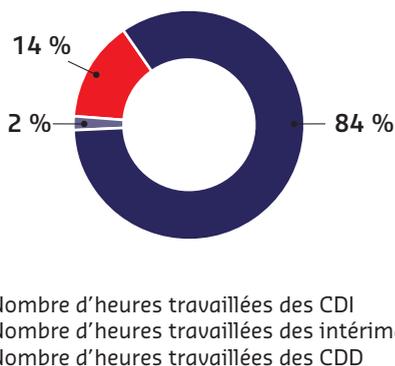
5 693 embauches en CDI <sup>(1)</sup> ont été réalisées sur l'exercice 2011-2012 en France et se répartissent comme suit : 4 270 embauches directes en CDI, 675 embauches par transformation de CDD <sup>(1)</sup> en CDI et 748 embauches par reprises de personnel.



Au 31 août 2012, 11,8 % des effectifs étaient en Contrat à Durée Déterminée.

Sur l'exercice, l'emploi en Contrat à Durée Déterminée a représenté 13,71 % des heures travaillées et l'intérim 2,12 %. Il s'agit d'emplois qui répondent essentiellement à des besoins de remplacements temporaires ou à des surcroûts d'activité.

297 115 heures supplémentaires ont été payées sur l'exercice 2011-2012, soit 0,5 % des heures travaillées.



Le nombre de licenciements sur l'exercice a été de 705, dont 9 pour motif économique.

## Zoom sur la filiale Sodexo France

Le marché de l'emploi reste tendu en France notamment sur deux métiers en particulier : technicien(ne)s de maintenance et cuisinier(ère)s. Différentes actions ont été menées pour pallier ces difficultés :

La filiale Sodexo France a donc décidé de mener une politique active de relations avec les établissements d'enseignement depuis plus de 7 ans en vue de mieux faire connaître son offre de services et ses métiers, et attirer de futures recrues. Pour cela, plusieurs actions sont menées :

- développement d'une relation durable avec **l'Éducation Nationale**, accueil d'enseignants en formation continue sur les sites de Sodexo (9 en 2012), participation aux travaux de refonte des diplômes (Brevet Professionnel cuisine en 2012), collaboration avec deux associations de lycées hôteliers (participation aux congrès, échange sur l'évolution des métiers et des formations, etc.), et accompagnement de plusieurs Académies dans la mise en œuvre des nouveaux enseignements issus de la réforme du Bac Professionnel ;
- consolidation des partenariats avec plus de 30 établissements d'enseignement supérieur (écoles de Management, d'Ingénieurs et Universités), par la participation à 55 événements tels que les forums organisés par les écoles, intervention dans les cours et programme, réalisation de tables rondes et conférences... ;
- accent mis sur le recrutement des jeunes par la voie de l'apprentissage et du stage. Ainsi, plus de 500 apprentis ont été accueillis au cours de l'année 2011-12 et près de 120 étudiants de l'enseignement supérieur ont effectué leur stage au sein de Sodexo France, soit dans les sièges et Directions Régionales, soit directement sur les sites.

Au-delà de ces relations privilégiées avec l'Éducation Nationale, un accord de partenariat a été signé avec le ministère de la Défense, permettant d'intégrer des militaires souhaitant se reconverter dans la vie civile.

(1) CDI : Contrat de Travail à Durée Indéterminée/CDD : Contrat de Travail à Durée Déterminée.

Un accord de partenariat a aussi été signé le 24 janvier 2012 entre Sodexo en France et Pôle Emploi, opérateur national unique chargé d'assurer les missions de service public de l'emploi sur l'ensemble du territoire. Cet accord a pour but de renforcer et d'harmoniser au niveau national des collaborations déjà existantes afin de réussir les recrutements de Sodexo et de favoriser l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi.

Par ailleurs, la diversité des métiers de Sodexo reste insuffisamment connue aussi bien à l'externe que parfois à l'interne. Ainsi des « vidéos métiers » ont été réalisés sous forme de témoignages de collaborateurs Sodexo : elles présentent la palette des fonctions d'encadrement dans les métiers de la restauration, de la maintenance et des services de *facilities management*. Ces vidéos mettent également en avant la diversité des profils qui peuvent prétendre à ces fonctions.

Enfin, l'accélération de la mise en œuvre de notre stratégie avec des services intégrés a généré des besoins croissants de recrutement d'experts notamment techniques.

Sodexo France s'est fixé l'objectif de devenir le meilleur employeur dans ses métiers et, dans cette optique, a lancé en juin 2012 la démarche « employeur responsable » en partenariat avec VIGEO Enterprise. Cette démarche consiste à promouvoir l'égalité des chances, favoriser le bien-être au travail, favoriser la qualité des relations avec les parties prenantes et à promouvoir le développement du capital humain.

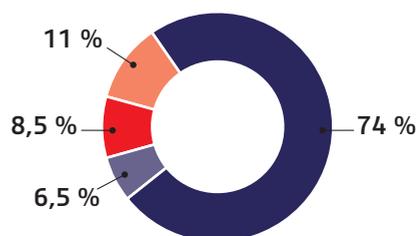
### PROMOTION INTERNE

Sur l'exercice 2011-2012, en France 182 employés sont devenus managers sur site et 30 managers sur site ou employés sont devenus cadres soit un total de 212 collaborateurs promus à un poste d'encadrement par changement de catégorie. Ces chiffres ne comprennent donc pas les promotions à l'intérieur d'une même catégorie.

### ORGANISATION DU TRAVAIL

La durée du travail hebdomadaire est de 35 heures (34,87 heures pour la plupart des filiales).

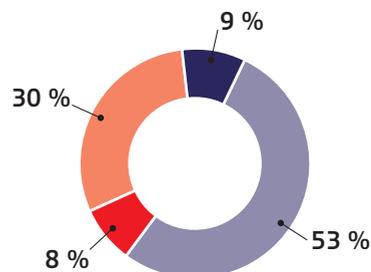
Sur l'exercice 2011-2012, 74 % des effectifs travaillent à temps plein. Le temps partiel concerne 26 % des effectifs.



- Temps plein
- Temps partiel annualisé « scolaire »
- Temps partiel entre 25 h et temps plein
- Temps partiel inférieur à 25 h par semaine

### ABSENTÉISME

Le taux d'absentéisme moyen calculé sur le nombre de journées d'absence est de 8,40 % pour l'ensemble de l'effectif moyen en France. Les motifs sont les suivants :



- Accident de travail (y compris de trajet)
- Maladie
- Maternité
- Autre motifs (absences payées autorisées, congés sans solde...)

## RÉMUNÉRATION

Le salaire annuel moyen d'un salarié à temps plein en France de la catégorie « employé » est de 23 408 euros, soit 36,8 % de plus que le minimum légal <sup>(1)</sup>.

Conformément à la loi du 28 juillet 2011 (qui concerne uniquement les activités du Groupe en France), prévoyant la mise en place d'une prime sur le partage des profits, Sodexo a conclu un accord le 6 avril 2012 avec la majorité des Organisations Syndicales représentées dans l'entreprise en France. Cet accord prévoit le paiement d'une prime nette de 90 euros à l'ensemble de ses salariés en France (versée quels que soient le montant de la rémunération, le statut et la durée de travail sous réserve d'une présence minimum de 3 mois entre le 1<sup>er</sup> septembre 2011 et le 31 août 2012).

### Intéressement et participation (titre IV du livre IV du Code du travail)

Il existe des accords de participation dans les différentes filiales de Sodexo en France. Le montant de la participation attribué aux salariés au cours de l'exercice 2011-2012 a été de 6 118 053 euros.

## CHARGES SOCIALES

Au 31 août 2012, pour la catégorie « employés » de Sodexo France, la part salariale des charges sociales est de 24 % de la rémunération. Quant à la part patronale, elle s'élève à 45 %.

## ŒUVRES SOCIALES

La contribution au financement des activités sociales et culturelles gérées par les différents Comités d'Établissement représente 0,6 % de la masse salariale.

## RECONNAISSANCE DES COLLABORATEURS

Lors de la cérémonie annuelle des étoiles, Sodexo France a mis à l'honneur près de 320 collaborateurs en remettant les diplômes de Certificat de Qualification Professionnelle (dont 60 % à des femmes) et les Étoiles d'Or aux collaborateurs ayant plus de 30 ans d'ancienneté.

## ACCORDS COLLECTIFS

Au total, 43 accords collectifs ont été signés sur l'exercice 2011-2012, dont :

- un accord sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées ;

- deux accords égalité hommes-femmes ;
- deux accords portant sur la pénibilité du travail ;
- un accord portant sur le recours au vote électronique pour les élections de Comités d'Entreprise et des Délégués du Personnel pour la filiale Sodexo France.

## CONDITIONS D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ

En France le taux de fréquence des accidents de travail est de 46,8 en 2011-2012 et le taux de gravité est de 1,3.

97 réunions de CHSCT (Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) ont eu lieu pendant l'exercice.

Dans le cadre légal de l'obligation générale de sécurité de Sodexo :

- tout nouvel embauché reçoit une première formation visant à lui faire connaître son poste de travail, l'informer des risques auxquels il est exposé et de la conduite à tenir en cas d'accident ;
- en tant que prestataire de services exerçant dans des locaux appartenant généralement au client, un Plan de Prévention est établi en collaboration avec le client à partir d'une évaluation des risques et des interférences possibles entre activités ;
- une démarche d'identification des dangers, d'analyse des risques et de mise en œuvre d'actions de prévention est formalisée dans le document « Évaluation des risques professionnels ».

La Direction QHSE (Santé et Sécurité) s'appuie notamment sur les travaux réalisés par la cellule Santé et Sécurité du Groupe Sodexo.

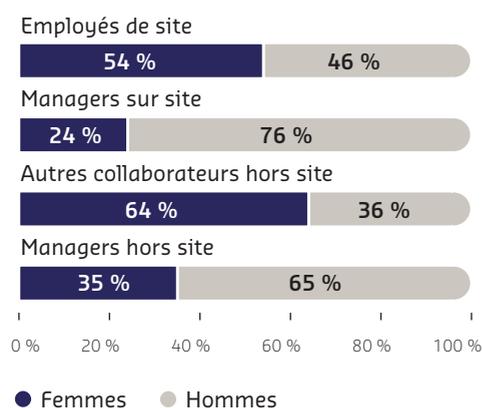
Trois actions phares ont été menées sur le dernier exercice en vue d'améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité au travail :

- travaux au sein d'une commission composée de partenaires sociaux ainsi que différents services de l'entreprise pour aboutir à une évaluation de la pénibilité et à la création de fiches individuelles de pénibilité ;
- diffusion de programmes annuels de prévention à l'ensemble des CHSCT ;
- création d'un nouvel outil *ad hoc* d'évaluation des risques professionnels plus facile d'utilisation pour les opérationnels.

(1) Minimum légal : le Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (Smic), brut en euros pour 37,87 heures de travail hebdomadaire – valeur au 29/06/2012.

### FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

Le montant total des dépenses engagées pour la formation <sup>(1)</sup> par l'ensemble des activités de Sodexo en France est de 18,5 millions d'euros en 2011-2012. Ce montant représente 1,96 % de la masse salariale.



Le nombre d'heures de stage de formation <sup>(1)</sup> s'élève à 317 958 heures durant l'exercice.

### ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Sodexo en France souhaite partager avec ses collaborateurs et ses clients les valeurs de diversité et d'inclusion, sources de progrès et de développement au cœur des préoccupations du Groupe. Ainsi en 2011 a été créé le Conseil de la Diversité et de l'Inclusion constitué de collaborateurs issus de 5 niveaux hiérarchiques différents et représentatifs de la variété des activités et des métiers de l'entreprise. Il a pour vocation de :

- définir les orientations stratégiques de Sodexo en France en matière de diversité et inclusion ;
- fixer des objectifs clairs et mesurables.

Afin de développer l'épanouissement de tous au sein de l'organisation et de valoriser toutes les différences quatre priorités ont été retenues par le Conseil de la Diversité et de l'Inclusion :

- faciliter l'emploi des personnes en situation de handicap dans l'entreprise ;
- promouvoir la mixité hommes/femmes dans l'entreprise ;

- favoriser la motivation et l'évolution professionnelles pour toutes les générations ;
- refléter dans l'entreprise la diversité culturelle et sociale de nos clients et consommateurs.

### Femmes – Hommes

Deux accords relatifs à « l'égalité professionnelle » ont été signés à l'unanimité des partenaires sociaux représentatifs du personnel. Ces accords sont en cours de déploiement notamment sur les axes suivants :

- la promotion de la mixité en tendant vers un équilibre harmonieux de la représentation des femmes et des hommes dans tous les métiers et à tous les niveaux de l'organisation ;
- l'évolution des mentalités : une étude sur les Stéréotypes et les Genres a été menée en partenariat avec l'association « IMS – Entreprendre pour la cité » afin, d'une part, de sensibiliser les managers et, d'autre part, d'identifier des pistes d'action pour déconstruire les stéréotypes et réduire l'autocensure observée chez de nombreuses femmes ;
- la volonté de gommer toutes différences salariales qui ne seraient pas justifiées par des différences de niveau d'expérience ou d'ancienneté, en allouant chaque année à ces rééquilibrages un pourcentage de l'enveloppe négociée dans le cadre des Négociations Annuelles Obligatoires ;
- l'évolution des pratiques de recrutement mixte notamment en encourageant à compétences égales le recrutement du sexe le moins représenté dans la fonction considérée ;
- la prise en compte de l'équilibre indispensable entre vie privée et vie professionnelle par l'amélioration de l'accompagnement des départs en congé maternité, d'adoption ou parental par exemple, la mise en place d'horaires de réunion à ne pas dépasser, et la mise en œuvre de congés spéciaux liés à des situations familiales particulières ;
- l'aide financière au départ en formation nécessitant un déplacement de plus d'une journée pour les collaborateurs ayant des enfants à charge de moins de 13 ans.

(1) Hors formation sur site.

**Travailleurs avec un handicap**

Les filiales de Sodexo en France emploient 1 213 travailleurs en situation de handicap.

La signature en février 2012, d'un troisième Accord Handicap renforce l'engagement de Sodexo France dans ce domaine.

Cet accord, signé par l'ensemble des organisations syndicales, a été agréé par la Direction Régionale du Travail pour les années 2012, 2013 et 2014.

Un accent particulier est mis sur le maintien dans l'emploi des salariés handicapés et le recours au milieu protégé et adapté.

Cet accord est suivi et piloté par une Mission Handicap et un Réseau Handicap représentant près de 80 personnes réparties sur l'ensemble du territoire français.

Au 31 août 2012, dans le cadre de ce troisième Accord Handicap de la filiale Sodexo France :

- 14 personnes ont été embauchées en CDI et 8 personnes en CDD ;
- 23 apprentis ont été recrutés (rentrée scolaire 2011) ;
- 47 stagiaires ont été accueillis ;
- 19 personnes ont été maintenues dans l'emploi.

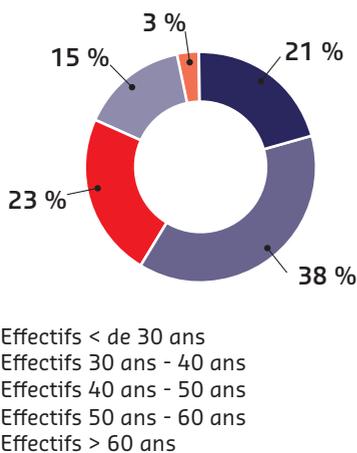
**Informations sociales sur la société mère**

Les informations présentées ci-dessous sont relatives aux aspects sociaux de l'ensemble des activités de Sodexo SA en France métropolitaine et dans les DOM, conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Au 31 août 2012, les effectifs de Sodexo SA étaient de 285 personnes réparties de la façon suivante :

	Managers hors site	Autres collaborateurs hors site	Managers sur site	Employés de site	Total
Hommes	90	2	0	3	95
Femmes	125	44	7	14	190
<b>TOTAL</b>	<b>215</b>	<b>46</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>285</b>

Les femmes représentent 67 % des effectifs de Sodexo SA et la répartition des effectifs par tranche d'âge est la suivante :



Sur 2011-2012, le nombre d'embauches s'élève à 58 CDI dont 56 par embauche directe et 2 par transformation de CDD en CDI (1).

3,5 % des effectifs sont en Contrat à Durée Déterminée et l'intérim ne représente que 0,42 % des heures travaillées. Dans les deux cas, il s'agit principalement de faire face à un surcroît d'activité.

Au cours de l'exercice, Sodexo SA a procédé à 3 licenciements (aucun pour motif économique).

En métropole et dans les DOM, la durée hebdomadaire du temps de travail est de 35 heures.

Le temps partiel concerne 26 personnes, à savoir 11 managers hors site, 3 collaborateurs hors site et 12 employés de site.

Au total, 445 heures supplémentaires ont été effectuées sur l'exercice, soit 0,10 % des heures travaillées.

(1) CDI : Contrat de Travail à Durée Indéterminée/CDD : Contrat de Travail à Durée Déterminée.

Le taux d'absentéisme est de 3,27 % et le nombre de journées d'absence s'établit comme suit :

	Managers hors site	Autres collaborateurs hors site	Managers sur site	Employés de site	Total
Nombre de journées d'absence pour accident de travail et de trajet	3	6	0	0	9
Nombre de journées d'absence pour maladie	681	291,5	28	69	1 069,5
Nombre de journées d'absence pour maternité	646	155	71	113	985
Nombre de journées d'absence pour autres motifs (congés sans solde, congés autorisés)	227	13	0	0	240
<b>TOTAL</b>	<b>1 557</b>	<b>465,5</b>	<b>99</b>	<b>182</b>	<b>2 303,5</b>

En matière de rémunération, les salaires annuels moyens s'élèvent pour l'exercice à :

Salaire moyen	Managers hors site	Autres collaborateurs hors site	Managers sur site	Employés de site
Hommes	133 529	n/a *	n/a *	n/a *
Femmes	87 446	38 975	40 599	24 180

\* Non communiqué du fait de l'effectif insuffisant dans cette catégorie.

Sodexo SA a versé au titre de l'exercice 2011-2012, 188 668 euros brut de participation dérogatoire.

Le taux de fréquence est de 4,31 et le taux de gravité est de 0,02.

Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail s'est réuni quatre fois et a constaté 2 accidents de travail ayant entraîné 9 jours d'arrêt de travail.

Sodexo SA a consacré 1,6 % de sa masse salariale à la formation, de la façon suivante :

	Managers hors site	Autres collaborateurs hors site	Managers sur site	Employés de site	Total
Nombre d'heures de stage	3 118	549	0	0	3 667
Nombre de personnes formées au moins une fois	140	30	3	9	182
Hommes (en %)	44 %	3 %	0 %	0 %	34 %
Femmes (en %)	56 %	97 %	100 %	100 %	66 %

Sodexo SA a consacré un montant de 57 777 euros à l'insertion de travailleurs présentant un handicap et emploie un travailleur ayant un handicap.

Elle a également versé 152 161 euros au Comité d'Entreprise pour ses œuvres sociales.

## ➤ 3.2.2 NOS ENGAGEMENTS POUR UNE MEILLEURE NUTRITION, POUR LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE

Leader mondial des services de Qualité de Vie, Sodexo joue un rôle clé dans les habitudes de consommation de 75 millions de consommateurs chaque jour. C'est pourquoi le Groupe a fait de l'éducation nutritionnelle, de l'équilibre alimentaire, de l'hygiène de vie et du bien-être le fondement de son offre.

### Les trois engagements de Sodexo pour une meilleure nutrition, pour la santé et le bien-être

« Nous développerons et assurerons la promotion des services en faveur de la santé et du bien-être de nos clients, nos consommateurs et nos collaborateurs dans tous les pays où nous sommes présents d'ici à 2015. »

« Nous favoriserons les repas équilibrés sur les sites de tous nos clients d'ici 2016. »

« Nous favoriserons la réduction des consommations de sucre, de sel et de matières grasses sur tous les sites de nos clients d'ici à 2015. »

#### 3.2.2.1 SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

Les maladies chroniques sont souvent liées à une alimentation mal équilibrée et à une activité physique insuffisante. Le bien-être permet de réduire l'absentéisme au travail et d'accroître l'efficacité des salariés.

#### 3.2.2.2 ALIMENTATION VARIÉE ET ÉQUILIBRÉE

Avec 4 700 diététiciens dans ses effectifs Sodexo est le premier employeur privé de nutritionnistes dans le monde. Dans 95,6 % des pays où le Groupe est présent, les menus et les recettes sont passés au crible par des diététiciens qualifiés. Les différentes équipes nationales utilisent également, un outil en ligne développé par Sodexo, qui facilite le partage de l'innovation et permet la gestion du portefeuille d'offres de restauration.

#### International – Les règles d'or d'une alimentation équilibrée

À la suite d'une étude effectuée auprès des diététiciens de Sodexo à travers le monde, 10 Règles d'Or destinées à aider tout un chacun à mener une vie saine et équilibrée, ont été adoptées pour l'ensemble du Groupe.

#### International – Un réseau virtuel de diététiciens

Créé sur une plate-forme virtuelle, un réseau pilote permet dorénavant de relier les diététiciens de Sodexo à travers le monde. Ce réseau permet d'échanger expériences et bonnes pratiques, de travailler en mode collaboratif sur des projets communs, telles les 10 Règles d'Or, de diversifier les menus et de coopérer pour faire reculer les problèmes cardiovasculaires ou le diabète.

#### 3.2.2.3 SUCRE, SEL ET MATIÈRES GRASSES

Dans de très nombreux pays, la consommation de sucre, de sel et de matières grasses dépasse les recommandations nationales et internationales.

Dans ce domaine, Sodexo mène de nombreuses actions. Le Groupe cherche avant tout à réduire le taux de sel présent dans la toute la chaîne alimentaire, des fournisseurs jusqu'au consommateur final.

#### France – Des recettes à teneur en sodium réduite

Les quantités de sel utilisé dans les restaurants Sodexo ont été réduites de 25 % depuis le lancement, en 2010, d'un programme destiné à privilégier les recettes pauvres en sodium.

## ➤ 3.2.3 NOS ENGAGEMENTS EN FAVEUR DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Depuis sa création, Sodexo a toujours contribué au **développement économique et social** des villes, régions et pays où il est présent et s'est engagé à ce que ses activités aient un impact positif sur la **Qualité de Vie des communautés locales**.

### Les trois engagements de Sodexo envers les communautés locales

« Nous combattons la faim et la malnutrition au travers de notre initiative STOP Hunger dans tous les pays où nous sommes présents d'ici à 2020. »

« Nous soutiendrons le développement des communautés locales dans tous les pays où nous sommes présents d'ici à 2015. »

« Nous augmenterons les approvisionnements en produits issus du commerce équitable et certifiés d'ici à 2015. »

#### 3.2.3.1 COMBATTRE LA FAIM, LA MALNUTRITION ET LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

La sous-nutrition, parfois combinée à la malnutrition, concerne aussi les populations des pays développés. Ainsi, en 2010, 16,4 % de la population de l'Union européenne, soit 80 millions de personnes et 16 % de la population américaine, soit 49 millions de personnes, vivaient sous le seuil de pauvreté\*.

\* Source : FAO (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture).

**STOP Hunger est un programme mondial développé par le Groupe.**

**L'objectif** : mobiliser l'ensemble des équipes du Groupe et toutes les compétences pour s'engager, au sein des communautés locales qui les accueillent et avec des partenaires locaux, et contribuer durablement à la lutte contre la faim et la malnutrition.

À fin 2012, **42 pays** étaient engagés dans le programme STOP Hunger, menant **618 programmes majeurs** en collaboration avec **573 ONG et associations**.

En avril 2012, près de **40 000** collaborateurs dans **35 pays** sur tous les continents, ont participé à la 16<sup>e</sup> édition du **Servathon**, menant **900 actions** en partenariat avec **925 associations et ONG**. Le Servathon a pour objectif de lutter contre la faim et la malnutrition et inclut notamment des missions de bénévolat, des collectes de denrées alimentaires, des campagnes de dons ainsi que des formations pour le personnel et les bénéficiaires des banques alimentaires et des foyers de sans-abri.

#### 3.2.3.2 DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Sodexo est présent dans 80 pays, avec une grande majorité de ses 420 000 salariés embauchés localement et plus de 80 % de ses approvisionnements d'origine locale.

Pour renforcer les actions de Sodexo dans ce domaine, un groupe de travail international sur le développement des communautés locales a défini un programme adaptable dans tous nos pays. Ce programme est basé sur huit domaines prioritaires :

1. les relations stratégiques et les partenariats avec les communautés ;
2. le recrutement local ;
3. les programmes de formation professionnelle pour des communautés ciblées ;
4. le soutien pour l'éducation, la santé, la culture et l'emploi ;
5. l'analyse des chaînes d'approvisionnement locales et des besoins des marchés ;
6. l'aide à la création de nouvelles entreprises locales ;
7. l'assistance et l'aide à la formation des fournisseurs locaux ;
8. la réponse aux crises humanitaires.

### International – Aide à la création de nouvelles entreprises locales

Parmi les programmes de Sodexo pour soutenir la création de nouvelles entreprises locales, le projet *Super Vegetable Garden* (Super jardin potager) permet d'approvisionner certains clients de Sodexo avec des légumes frais de saison cultivés localement. L'entreprise aide les cultivateurs à intégrer et à respecter les normes qu'elle promeut en matière de qualité, de compétitivité et de service commercial, mais les encourage aussi à dénicher des nouveaux débouchés pour leurs produits locaux, dans le cadre des marchés Sodexo ou en dehors. Lancé en 2010, ce projet a été mis en œuvre dans plusieurs pays, tels que l'Algérie, la Tanzanie, le Royaume-Uni, le Pérou et le Brésil. Outre la production de richesses pour les communautés locales, ce projet encourage chacun à s'intéresser à l'origine des produits et à la manière dont ils sont cultivés. Il aide aussi les participants à développer leurs compétences.

### 3.2.3.3 PRODUITS ISSUS DU COMMERCE ÉQUITABLE ET CERTIFIÉS

Sodexo améliore la Qualité de Vie en achetant des produits respectant les normes en matière de **commerce équitable** et lorsqu'il les met à la disposition des collaborateurs, des clients et des consommateurs. Dans certains pays Sodexo donne la préférence aux produits locaux certifiés, dans la mesure où ceux-ci répondent aux standards fixés par le Groupe.

#### CHIFFRE-CLÉ

**19,1 %** du poids total de café acheté par Sodexo est issu du commerce équitable certifié.

## ➤ 3.2.4 NOS ENGAGEMENTS POUR PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT

Sodexo souhaite limiter son impact environnemental sur les sites de ses clients. Dans cette optique, le *Better Tomorrow Plan* favorise les **pratiques durables** en matière d'approvisionnement et optimise la consommation des ressources naturelles.

### Les sept engagements de Sodexo pour préserver l'environnement

Achats responsables	« Nous nous assurerons de la conformité de nos approvisionnements avec le Code de conduite du Groupe dans tous les pays où nous sommes présents, d'ici à 2015. »
	« Nous référencerons des produits locaux, saisonniers ou issus d'une agriculture responsable dans tous les pays où nous sommes présents d'ici à 2015. »
	« Nous référencerons des produits de la mer issus des filières durables dans tous les pays où nous sommes présents d'ici à 2015. »
Énergies et émissions	« Nous référencerons des équipements et des fournitures issus de filières durables dans tous les pays où nous sommes présents d'ici à 2020. »
	« Nous réduirons notre empreinte carbone dans tous les pays où nous sommes présents et sur tous les sites de nos clients d'ici à 2020. »
Eaux et effluents	« Nous réduirons notre empreinte en eau dans tous les pays où nous sommes présents et sur tous les sites de nos clients d'ici à 2020. »
Matériaux et déchets	« Nous réduirons nos déchets organiques et non organiques dans tous les pays où nous sommes présents et sur tous les sites de nos clients d'ici à 2015. Nous soutiendrons les initiatives en faveur de la valorisation des déchets organiques et non organiques. »

### 3.2.4.1 CODE DE CONDUITE DES FOURNISSEURS

Sodexo a poursuivi ses efforts en 2011-2012 afin que soit signé, par l'ensemble des fournisseurs concernés, le « Code de conduite des fournisseurs ». Cet indicateur, dont l'objectif est d'obtenir une conformité de 100 %, a été intégré dans les audits internes de développement durable, afin de renforcer la fiabilité et la cohérence des rapports réalisés sur ce sujet.

### 3.2.4.2 PRODUITS LOCAUX, SAISONNIERS ET RESPONSABLES

Pour continuer à progresser dans ses engagements, Sodexo collabore depuis 2010 avec des organisations de renommée mondiale, telle que le *World Wildlife Fund* (WWF) afin d'accroître nos approvisionnements issus de filières durables et en soutenant l'agriculture responsable pour les catégories : fruits et légumes, bœuf, produits laitiers, huile de palme et soja. Sodexo a rejoint la *Roundtable and Sustainable Palm Oil* (RSPO), table ronde sur l'huile de palme durable, et travaille à son adhésion à Green Palm afin d'encourager la production d'huile de palme durable et responsable.

#### Amérique du Nord – Achats locaux, croissance locale

Sodexo encourage l'approvisionnement local en connectant les **fermiers locaux avec les distributeurs**, grâce à une base de données de plus de 600 fermiers. Conséquence des exigences de Sodexo en matière d'achat de produits régionaux par les distributeurs locaux : la vente de produits alimentaires locaux a augmenté de 17 % en moyenne et même de 60 % dans certaines zones.

### 3.2.4.3 PÊCHE RESPONSABLE

Après avoir éliminé avec succès en 2010-2011 100 % de ses achats des fruits de mer dont les espèces sont en danger, Sodexo s'est engagé à promouvoir les produits de la mer certifiés MSC (*Marine Stewardship Council*). Sodexo collabore étroitement avec ses clients et ses consommateurs pour sensibiliser chacun aux enjeux de la pêche responsable.

### 3.2.4.4 ÉQUIPEMENTS ET FOURNITURES RESPONSABLES

Sodexo accroît la proportion d'équipements et de produits durables en sélectionnant des catégories prioritaires tels que le papier jetable, les détergents et le papier de bureau.

### 3.2.4.5 ÉNERGIE ET ÉMISSIONS

Progrès réalisés en 2011-2012 :

- collaboration avec les fournisseurs de Sodexo pour **réduire les émissions carbone** des produits achetés et vendus par le Groupe. Il s'agit de la source la plus importante des émissions du périmètre 3 (émissions indirectes de la chaîne d'approvisionnement étendue au transport des biens et des personnes) ;
- conception d'une **méthodologie** pour calculer les émissions des périmètres 1 et 2 (émissions directes liées à la combustion d'énergies fossiles de ressources contrôlées par l'entreprise et émissions indirectes liées à l'achat d'électricité) ;
- création d'**offres de service**, incluant des audits, pour aider les clients à réduire leur consommation d'énergie et leurs émissions ;
- mise en place de procédures et de mesures pour obtenir les certifications et labels aux normes environnementales internationales ;
- dialogue avec le *World Resources Institute* (WRI) et d'autres organismes afin de déterminer quelles activités de Sodexo relèvent des périmètres 1, 2, 3, en matière d'émissions de gaz à effet de serre au sein du Protocole GHG (Protocole des émissions de gaz à effet de serre) ;

#### International – Réduction de la consommation d'énergie grâce à Endocube

Sodexo a installé plus de 600 dispositifs Endocube sur ses sites dans le monde entier. Les Endocubes sont des petites boîtes en plastique contenant un matériau qui imite les propriétés de la nourriture et qui **génère une baisse de la consommation d'énergie de 12 à 45 %**, permettant ainsi la réduction de l'empreinte énergétique et des émissions de carbone sur les sites des clients. En effet, dans les unités de réfrigération, les températures de l'air augmentent plus vite que la température des aliments ce qui provoque la surconsommation d'énergie des unités de réfrigération.

### 3.2.4.6 EAUX ET EFFLUENTS

Comprendre et savoir mesurer l'empreinte en eau de Sodexo définie comme le volume total d'eau douce nécessaire pour la production ou la consommation des marchandises ou services a été une des réalisations majeures de l'année 2012.

En collaboration avec le World Wildlife Fund (WWF), Sodexo a clairement identifié les points de vigilance ainsi que les plans d'action à mettre en place. En 2012, une formation en ligne a été organisée pour tous les responsables de site ainsi que les experts en charge du *Better Tomorrow Plan* pour les sensibiliser aux enjeux liés à l'eau. Grâce à la création de cet outil et l'utilisation de ses bases de données, le Groupe a pu améliorer son analyse dans les grands pays, concernant l'utilisation de l'eau dans la chaîne d'approvisionnement.

### 3.2.4.7 MATÉRIAUX ET DÉCHETS ORGANIQUES ET NON ORGANIQUES

Les efforts de réduction des déchets organiques en 2012 se sont notamment traduits par la définition d'une initiative mondiale de réduction des déchets liés à la préparation des repas sur les sites du Groupe.

#### États-Unis – Réduction des déchets d'emballage

Sodexo aide ses clients à réduire les déchets d'emballage grâce à son *Packaging Tool* (outil de conditionnement), qui permet aux responsables de site de choisir la meilleure option possible en prenant en compte les considérations environnementales et les facteurs spécifiques du site.

#### Réduction des déchets lors des événements sportifs

Plus de 100 000 supporters de football américain ont participé au *Game Day Challenge*, une compétition entre universités qui s'est tenue en 2011 afin d'atteindre le niveau **zéro déchet** en matière de nourriture et de boissons consommées dans les stades sportifs. Avec son client **Ohio State University**, Sodexo a développé une campagne de sensibilisation au cours de sept matchs. Parmi les mesures prises, on comptait le remplacement des plateaux alimentaires en plastique, des gobelets de soda en carton non recyclable et des tasses à café en polystyrène par des matériaux compostables ou recyclables

### 3.2.4.8 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES SUR LA SOCIÉTÉ MÈRE

Dans son engagement en faveur du développement durable, Sodexo met tout en œuvre pour minimiser l'impact de ses activités de service sur l'environnement. Utiliser un ordinateur, une imprimante, prendre un café, chauffer son bureau, allumer la lumière, voyager... toutes ces activités ont des conséquences sur l'environnement.

En 2010, Sodexo a obtenu une triple certification ISO 14001 (management de l'environnement), ISO 9001 (management de la qualité) and OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail) pour ses services de *facilities management*, y compris pour son siège social. Cette certification récompense les nombreuses actions environnementales mises en œuvre sur les sites, notamment en termes de réduction des consommations d'énergie et d'eau.

Parmi les mesures mises en œuvre au siège du Groupe :

- tri sélectif et collecte des déchets de bureau, avec un pré-tri effectué par chaque collaborateur avec l'utilisation de corbeilles en bois certifié PEFC pour le recyclage du papier ; collecte des bouchons de bouteilles en plastique et des piles, gobelets recyclables ; recyclage des cartouches d'encre ;
- utilisation de produits de nettoyage éco labellisés et un système de lavage écologique ;
- utilisation des systèmes de vidéo conférences et de conférences web afin de limiter les déplacements ;
- conciergerie offrant des services issus de filières durables tels que des paniers de fruits et légumes bio, ou des services de cordonnerie réalisés avec des colles sans solvant ;
- service de boissons via l'offre *Aspretto* de cafés et thés issus du commerce équitable.

### Consommation d'eau et d'électricité

#### ÉLECTRICITÉ

Année 2012	2 177 775 kWh
Année 2011	2 055 073 kWh
Année 2010	2 130 199 kWh
Année 2009	2 334 494 kWh
Année 2008	2 315 301 kWh

La consommation d'électricité par mètre carré a augmenté de 3 % entre 2011 et 2012. Plusieurs facteurs de hausse ont pu être identifiés, comme, par exemple, un hiver plus rigoureux et un mois d'août caniculaire.

Plusieurs mesures sont en place pour optimiser la consommation d'énergie telles que :

- équipement des escaliers des parkings, des vestiaires, des docks de chargement avec des détecteurs de lumière afin de réduire la consommation d'électricité ;
- extension des détecteurs de présence dans les salles de réunion ;
- machines à café basse consommation ;
- utilisation du système intelligent de chauffage et d'air conditionné Ergelis ;
- éclairage centralisé avec plusieurs scénarios ;
- appareils électriques de classe A ;
- vitres à faible émissivité pour réduire la consommation d'énergie.

#### EAU

Année 2012	2,280 m <sup>3</sup>
Année 2011	2,699 m <sup>3</sup>
Année 2010	2,366 m <sup>3</sup>
Année 2009	2,322 m <sup>3</sup>
Année 2008	2,804 m <sup>3</sup>

Des initiatives ont été lancées sur le site en 2011-2012 et la consommation d'eau en mètre cube a diminué de 16 % par rapport à l'année précédente.

Parmi les mesures destinées à réduire la consommation d'eau, on citera notamment la formation du personnel de nettoyage.

## 3.3 We engage

Pour respecter ses engagements en faveur de la Qualité de Vie, Sodexo associe ses parties prenantes – collaborateurs, clients, consommateurs, fournisseurs et institutions – et entretient avec eux un dialogue qui les encourage à modifier leurs pratiques sur les sites gérés par le Groupe et au-delà.

Associer les parties prenantes est une des clés qui garantit le respect des engagements de Sodexo en faveur de la Qualité de Vie. Basée sur l'échange et le retour d'information, notre approche de l'engagement des parties prenantes est en constante évolution.

### > 3.3.1 COLLABORATEURS

#### Notre engagement

« Nous aiderons nos collaborateurs et les impliquerons dans des programmes et des actions citoyennes qui contribuent à un style de vie plus sain et plus équilibré. »

Le succès du *Better Tomorrow Plan* provient de la capacité de Sodexo à engager et maintenir le dialogue avec ses collaborateurs, qui sont les meilleurs ambassadeurs du Groupe auprès des clients et des consommateurs.

En 2012, Sodexo a continué à engager un nombre croissant de salariés dans le *Better Tomorrow Plan*, grâce à des multiples actions dont :

- 30 500 responsables de site, dans 68 pays, ont participé à une session de formation sur le *Better Tomorrow Plan* grâce à un outil d'apprentissage en ligne, maintenant disponible dans 10 langues.
- Plus de 50 modules de formation différents ont été développés pour compléter l'expertise de Sodexo en matière de développement durable. Parmi les sujets abordés : les produits de la mer durables, la conservation de l'eau et le soutien des communautés locales.

### > 3.3.2 CLIENTS

#### Notre engagement

« Nous soutiendrons la stratégie de développement durable de nos clients et contribuerons à renforcer leur image. »

Pour Sodexo, le développement durable représente un potentiel important de croissance :

- les initiatives en matière de développement durable sont de plus en plus importantes sur les marchés du Groupe et les clients de Sodexo y consacrent des efforts et des ressources croissants ;
- les clients s'attendent à ce que Sodexo fasse preuve d'engagement et de leadership dans ce domaine. Que ce soit dans les écoles, les hôpitaux ou les entreprises, les clients comptent sur Sodexo pour s'engager et innover afin de les aider à remplir leurs propres objectifs de développement durable. La capacité de Sodexo à répondre à ces attentes est une source d'avantage concurrentiel car elle fidélise les clients et permet d'en attirer de nouveaux ;
- la mise en œuvre des changements de mentalité et de comportements grâce à des actions tangibles, et à la communication sur ces actions, accroît à son tour l'engagement des clients, en soulignant la capacité de Sodexo à créer de la valeur.

### > 3.3.3 CONSOMMATEURS

#### Notre engagement

« Nous encouragerons nos consommateurs à adopter de bonnes pratiques utiles à leur santé et leur bien-être. »

L'intérêt du grand public pour les questions de développement durable grandit. Offrir aux salariés, aux étudiants ou aux seniors les moyens d'être en meilleure santé, c'est leur permettre d'être plus efficaces. Sodexo veut aider les consommateurs à améliorer leur **mode de vie et leur santé**, et ainsi participer à la maîtrise des dépenses de santé.

Les consommateurs sont de plus en plus conscients que les services de Sodexo sont étroitement liés au développement durable. Ils sont aussi de plus en plus intéressés par l'origine de leur nourriture, par qui et comment elle a été produite et, plus généralement, par les liens entre développement durable et santé.

En **sensibilisant et en impliquant les consommateurs**, Sodexo les aide à vivre des vies plus équilibrées.

### > 3.3.4 FOURNISSEURS

#### Notre engagement

« Nous travaillerons avec nos fournisseurs afin de rendre nos achats plus responsables et nous les associerons à la réalisation de nos engagements. »

Les valeurs et les principes éthiques de Sodexo servent de base aux guides des fournisseurs du *Better Tomorrow Plan*. Sodexo cherche activement à développer ses relations commerciales avec des fournisseurs qui partagent ses valeurs et respectent des normes éthiques rigoureuses, quel que soit l'endroit où se déroule le contrat. Sodexo demande à ses fournisseurs de promouvoir ces valeurs auprès de leurs sous-traitants, et collabore étroitement avec eux tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cet engagement rigoureux permet au Groupe d'avoir toujours une idée d'avance – au grand bénéfice des clients et des consommateurs.

En 2012, Sodexo a maintenu ses efforts pour avancer avec ses fournisseurs sur la mise en place du *Better Tomorrow Plan* :

- en créant des outils de formation à l'usage des fournisseurs et ce pour chacune des chaînes d'approvisionnement durable ;
- en **décernant des récompenses** pour saluer la participation des fournisseurs et des clients aux actions permettant de faire progresser le *Better Tomorrow Plan* (par exemple, Kraft Foods et Ecolab aux États-Unis ou l'Université Acadia au Canada).

### > 3.3.5 INSTITUTIONS

#### Notre engagement

« Nous consulterons régulièrement nos partenaires externes pour échanger sur notre stratégie et nos innovations en matière de responsabilité sociale et environnementale. »

Sodexo met en œuvre des instruments simples pour un dialogue à l'échelle mondiale avec ses parties prenantes externes, afin de promouvoir une vie plus équilibrée. Quelques exemples :

- **au niveau mondial**, Sodexo est impliqué dans la stratégie internationale de l'Organisation mondiale

de la santé (OMS) en matière de régime, d'activité physique et de santé. Sodexo participe également aux groupes de travail de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;

- **au niveau de l'Union européenne**, Sodexo est engagé dans les programmes de la FERCO, dans le domaine des régimes, de l'activité physique et de la santé.

### > 3.3.6 CLASSEMENTS ET INDICES POUR SODEXO

#### Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

- Membre depuis 2005 du **DJSI World** et du **DJSI STOXX** depuis 2005.
- En 2012 et pour la huitième année consécutive, Sodexo est nommé « **Global Sustainability Industry Leader** » du *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, dans la catégorie « Restaurants, Hôtels, Bars et Services de loisirs ».

#### Sustainable Asset Management (SAM)

- Pour la cinquième année consécutive, Sodexo a été distingué dans le rapport *Sustainability Year Book 2012* et a reçu deux importantes distinctions décernées par le *Sustainable Asset Management (SAM)* : « **SAM 2012 Sector Leader** » et « **SAM 2012 Gold Class** »

Sodexo est également classé par les indices suivants :

- *ASPI Eurozone® Index* (Vigeo).
- *STOXX® Global ESG Leaders Index* depuis septembre 2011.
- *Ethibel Excellence Index* depuis juillet 2010.
- *Fédérés ISR Euro Index* depuis juin 2010.
- *Business in the Community (BITC) Corporate Responsibility Index* depuis 2007 (Royaume-Uni et Irlande).



# 4

## INFORMATIONS CONSOLIDÉES

<b>4.1</b>	<b>RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2011-2012</b>	<b>96</b>	<b>4.3</b>	<b>ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>116</b>
4.1.1	Synthèse de l'actualité de l'exercice	96	4.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	180
4.1.2	Les chiffres de l'exercice 2011-2012	99	4.5	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	182
4.1.3	Situation financière du Groupe	107	4.5.1	Ratios financiers	182
4.1.4	Perspectives	109	4.5.2	Synthèse des résultats et éléments financiers sur deux ans	183
4.2	COMPTES CONSOLIDÉS DE SODEXO AU 31 AOÛT 2012	110	4.5.3	Taux de change	183
4.2.1	Compte de résultat consolidé	110	4.5.4	Politique d'investissements	185
4.2.2	État du résultat global consolidé	111	4.5.5	Facteurs de risques	185
4.2.3	État consolidé de la situation financière	112	4.5.6	Couverture des risques	189
4.2.4	Tableau de flux de trésorerie consolidé	114			
4.2.5	Variation des capitaux propres	115			

## 4.1 Rapport d'activité de l'exercice 2011-2012

Lors du Conseil d'Administration du 6 novembre 2012 présidé par Pierre Bellon, Michel Landel, Directeur Général de Sodexo, a présenté aux administrateurs les performances de l'exercice clos le 31 août 2012.

### ➤ 4.1.1 SYNTHÈSE DE L'ACTUALITÉ DE L'EXERCICE

Le modèle de développement de Sodexo repose principalement sur la croissance interne, dont la source provient de l'immense potentiel du marché de la sous-traitance à travers le monde.

Sodexo se différencie grâce à son offre de services intégrés. Elle est aussi la seule entreprise au monde pouvant offrir à des clients des Services sur Site, des Services Avantages et Récompenses <sup>(1)</sup> et des Services aux Particuliers et à Domicile, et ce, avec un positionnement unique et original : améliorer la Qualité de Vie.

Au cours de l'exercice 2011-2012, Sodexo a poursuivi sa transformation pour atteindre son objectif : devenir un intégrateur de Services de Qualité de Vie. Le Groupe a consacré une part importante de ses investissements à la mise en œuvre de cette stratégie de long terme.

Depuis 2005, Sodexo a renforcé son réseau mondial qui couvre aujourd'hui 80 pays et consolidé son leadership dans les économies émergentes et à fort potentiel de croissance. Après les acquisitions de l'activité Chèques et Cartes de VR au Brésil en 2008 et de Radhakrishna Hospitality Services Group (RKHS) en 2009, premier acteur des Services sur Site en Inde, Sodexo a acquis, en début d'exercice 2011-2012, la société Puras do Brasil, devenant ainsi le leader des Services sur Site au Brésil. En début d'exercice 2012-2013, Sodexo a également renforcé sa position sur le marché mexicain, avec l'acquisition de Servi-Bonos, un important acteur du marché des Services Avantages et Récompenses. Les Services sur Site en

Amérique latine, en Asie, en Australie, en Afrique, au Moyen-Orient et dans les Bases-Vie (« Reste du Monde ») représentent, en 2011-2012, 20 % du chiffre d'affaires consolidé de Sodexo contre seulement 10 % en 2004-2005. Quant au volume d'émission du Groupe dans l'activité Services Avantages et Récompenses, il atteint plus de 7 milliards d'euros en Amérique latine, contre seulement 2,1 milliards d'euros en 2004-2005.

Par ailleurs, les services de *facilities management* représentent désormais 26 % du chiffre d'affaires consolidé, à comparer aux 18 % de l'exercice 2004-2005. Sodexo propose, en effet, plus de 100 services aux entreprises, universités, hôpitaux, maisons de retraite, établissements pénitentiaires, particuliers, etc. La croissance interne des services de *facilities management* a été trois fois supérieure à celle des services de restauration durant l'exercice 2011-2012.

Sur l'exercice 2011-2012, les performances financières sont bonnes et pleinement en ligne avec les objectifs fixés en début d'exercice. Ainsi :

- le chiffre d'affaires consolidé de Sodexo atteint plus de 18 milliards d'euros ;
- la croissance interne du chiffre d'affaires est de + 6,5 %, et la croissance totale, après prise en compte des acquisitions de l'exercice, est de + 13,6 % ;
- le résultat opérationnel s'élève à 984 millions d'euros et progresse de plus de 15 % ;

(1) Sodexo a choisi de modifier la dénomination de son activité Solutions de Motivation pour l'appeler désormais Services Avantages et Récompenses.

- le résultat net part du Groupe, en hausse de + 16,4 %, atteint 525 millions d'euros ;
- les flux nets de trésorerie liés à l'activité s'élèvent à plus de 1 milliard d'euros, démontrant l'excellence du modèle financier de Sodexo, un atout majeur dans la conjoncture actuelle.

En 2005, Sodexo s'était donné pour objectif à dix ans de réaliser une croissance annuelle moyenne de + 7 % du chiffre d'affaires et une progression annuelle moyenne de + 11 % du résultat opérationnel. Entre l'exercice 2004-2005 et l'exercice 2011-2012, le Groupe a réalisé une croissance annuelle moyenne de son chiffre d'affaires de + 6,7 % et une progression annuelle moyenne de son résultat opérationnel de + 10,5 %.

Ces performances sont donc en ligne avec cette ambition.

#### 4.1.1.1 POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT DE SODEXO

Au cours de l'exercice 2011-2012 Sodexo a maintenu son rythme de développement :

- les équipes de Sodexo ont commercialisé des packages d'hospitalité pour deux événements sportifs : les Jeux Olympiques de Londres et la Coupe du Monde de Rugby en Nouvelle-Zélande. Durant les Jeux Olympiques et Paralympiques 2012 de Londres, plus de 4 000 collaborateurs de Sodexo se sont aussi mobilisés pour assurer, sur de nombreux sites, les services de restauration des athlètes, des personnels, des journalistes et des spectateurs. Le chiffre d'affaires réalisé pour ces deux événements s'élève à plus de 200 millions d'euros ;
- Sodexo a accéléré son expansion commerciale dans les marchés à fort potentiel en signant avec de nouveaux clients tels que Gazprom en Russie, le Stade National de Varsovie en Pologne, Siemens et Clinica Shaio en Colombie, National University Hospital à Singapour, Jakarta International School en Indonésie, Fortis Health Management en Inde, Federal Reverse Bank of India (Services Avantages et Récompenses), et en remportant d'importants contrats miniers comme celui de BHP Billiton Minera Escondida au Chili ;
- par ailleurs, Sodexo accompagne un nombre croissant de grandes entreprises internationales et joue un rôle « d'agent du changement » avec son offre de services intégrés. Le Groupe a renouvelé en cours d'exercice son contrat avec Procter & Gamble sur un périmètre élargi, signé un contrat couvrant une large gamme de services sur 70 sites dans 15 pays avec Unilever et conclu d'autres partenariats avec des groupes tels qu'Eli Lilly, Alcatel Lucent et Astra Zeneca.

En septembre 2011, Sodexo a finalisé l'acquisition de Puras do Brasil, devenant ainsi le numéro 1 des Services sur Site au Brésil, un marché en forte croissance. Le Groupe a également réalisé, en début d'exercice, l'acquisition de la société française Lenôtre. Grâce à cette opération, Sodexo va développer son portefeuille d'activité Prestige en France et à l'international, ainsi que son savoir-faire dans les métiers de la gastronomie de luxe.

Aux États-Unis, le Groupe a réalisé l'acquisition de la société Roth Bros, une entreprise spécialisée dans les services de maintenance technique et de gestion énergétique. Sodexo renforce ainsi son expertise multitechnique et dispose aujourd'hui de centres de compétences en France, à Singapour, en Chine, en Allemagne, au Moyen-Orient et au Royaume-Uni. Le Groupe progresse également dans le déploiement de processus opérationnels et d'outils standardisés à travers le monde.

Sodexo continue également à innover et à enrichir ses offres de services. Ainsi, par exemple, le Groupe a lancé *Weil Track*, une offre unique destinée aux clients de l'industrie pétrolière offshore qui rassemble, en synergie, des composantes des trois activités du Groupe : les Services sur Site, les Services Avantages et Récompenses et les Services aux Particuliers et à Domicile, pour améliorer la Qualité de Vie des personnels des plateformes pétrolières et de leurs familles.

En France, Sodexo a lancé une gamme de cartes cadeau *Spirit of Cadeau* à thème (sport et maison), utilisables en ligne ou dans de nombreux points de vente spécialisés. Le Groupe a également lancé des outils de commande en ligne pour des Services Avantages et Récompenses destinés aux petites entreprises et développé des applications mobiles concernant son réseau d'affiliés dans un plus grand nombre de pays.

Par ailleurs, Sodexo a poursuivi son expansion internationale dans le domaine des Services aux Particuliers et à Domicile avec notamment l'ouverture d'une crèche à la BEI (Banque européenne d'investissement) à Luxembourg, un partenaire de plus de 30 ans. Le Groupe inaugure également une offre de conciergerie en milieu hospitalier en Belgique sur les sites du Grand Hôpital de Charleroi.

#### 4.1.1.2 FAIRE DES RESSOURCES HUMAINES UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

Fort de la conviction que l'engagement des collaborateurs est une source essentielle de satisfaction pour les clients et les consommateurs, et donc un véritable avantage concurrentiel, le Groupe a conduit au cours de l'exercice plusieurs actions importantes autour de ses deux objectifs

principaux : avoir des Ressources Humaines dont les compétences répondent aux attentes de ses clients, disponibles en quantité, représentatives de la diversité, et figurer parmi les employeurs mondiaux les plus appréciés de ses collaborateurs.

Au cours de l'exercice 2011-2012, une quatrième enquête d'engagement mondiale a été menée auprès de 130 000 collaborateurs dans 60 pays. Le taux d'engagement est en augmentation de 9 points depuis 4 ans. 85 % des personnes interrogées continuent à considérer Sodexo comme un meilleur employeur que ses concurrents.

Au cours de l'exercice et dans le cadre du transfert des meilleures pratiques et de son offre employeur *Your future, so Sodexo*, le Groupe a déployé dans plusieurs pays *LifeWorks*, une initiative née aux États-Unis qui offre aux collaborateurs de Sodexo une assistance personnelle et professionnelle pour gérer leurs défis au quotidien (soutien familial, assistance juridique ou questions de santé, etc.) avec l'aide d'experts disponibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

En décembre 2011, Sodexo est devenu la première entreprise de sa branche d'activité à signer un accord-cadre international avec l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation). Innovant, ce partenariat servira de forum pour approfondir le dialogue social avec les salariés de Sodexo à travers le monde.

Enfin, Sodexo mène une politique volontariste pour intégrer la diversité et l'inclusion dans ses programmes, ses procédures et ses pratiques à tous les niveaux, et faire de la diversité et de l'inclusion un réflexe naturel au quotidien. Le Groupe a poursuivi de nombreuses initiatives au cours de l'exercice comme, par exemple, le programme de formation « L'Esprit d'Inclusion » qui a permis de former à la diversité près de 30 000 collaborateurs depuis sa création. Dans le domaine de la mixité au sein de l'organisation, la proportion de femmes au sein de son « Top 300 » de dirigeants est passée de 16 % en 2008 à 23 % en 2012.

#### 4.1.1.3 DISTINCTIONS IMPORTANTES

En Amérique du Nord, Sodexo s'est vu décerner le Prix Catalyst 2012 qui honore les initiatives visant à promouvoir la place des femmes au sein de l'organisation. Ce prix est attribué selon des critères tels que l'implication de la Direction, l'engagement des salariés, l'innovation, la communication et les résultats quantifiables obtenus.

Sodexo figure une nouvelle fois dans la prestigieuse liste des *Most Admired Companies* du magazine FORTUNE qui évalue la réputation des plus grandes entreprises du monde. Le Groupe est classé 4<sup>e</sup> dans son secteur d'activité *Diversified Outsourcing Services*.

En 2012 et pour la huitième année consécutive, Sodexo est nommé « *Global Sustainability Industry leader* » du *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), dans la catégorie « Restaurants, Hôtels, Bars et Services de loisirs ». Sodexo figure dans le DJSI World et le DJSI STOXX depuis 2005.

Pour la 5<sup>e</sup> année consécutive, Sodexo a été distingué dans le rapport *Sustainability Yearbook 2012* de Sustainable Asset Management (SAM) pour son engagement en termes de responsabilité économique, sociale et environnementale et a reçu deux importantes distinctions : *SAM 2012 Sector Leader* et *SAM 2012 Gold Class*. Sodexo s'est ainsi vu décerner la plus haute distinction de son secteur.

Sodexo a aussi réintégré l'indice Aspi Eurozone (Vigeo) qui réunit les 120 entreprises les plus performantes en termes de développement durable, de droits de l'Homme, de Ressources Humaines, d'engagement social, de comportement citoyen et de gouvernance d'entreprise. Vigeo a également publié en début d'exercice le classement des 15 entreprises incluses dans son panel sectoriel. Sodexo arrive en tête, reconnu comme l'entreprise la plus engagée de son secteur sur des critères portant sur les Ressources Humaines, les droits de l'Homme, l'engagement sociétal et le comportement citoyen. Ces distinctions confirment l'engagement de Sodexo en matière de responsabilité sociale et environnementale, un engagement qui s'appuie sur sa feuille de route stratégique, le *Better Tomorrow Plan*.

## > 4.1.2 LES CHIFFRES DE L'EXERCICE 2011-2012

### 4.1.2.1 ÉVOLUTION DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Exercice 2011-2012	Exercice 2010-2011	Variation à taux de change courant	Variation à taux de change constant
Chiffre d'affaires	18 236	16 047	+ 13,6 %	+ 10,9 %
Résultat opérationnel	984	853	+ 15,4 %	+ 13,6 %
Produits financiers	65	57		
Charges financières	(231)	(204)		
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	18	15		
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>836</b>	<b>721</b>	<b>+ 16 %</b>	<b>+ 13,3 %</b>
Impôt sur les résultats	(286)	(250)		
<b>Résultat de l'ensemble consolidé</b>	<b>550</b>	<b>471</b>	<b>+ 16,8 %</b>	<b>+ 14,2 %</b>
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	25	20		
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>525</b>	<b>451</b>	<b>+ 16,4 %</b>	<b>+ 14 %</b>
<b>Bénéfice net par action</b> (en euros)	<b>3,48</b>	<b>2,95</b>	<b>+ 18 %</b>	<b>+ 15,3 %</b>
<b>Dividende par action</b> (en euros)	<b>1,59 <sup>(1)</sup></b>	<b>1,46</b>	<b>+ 8,9 %</b>	

(1) Proposé à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2013.

#### Variations de périmètre

Les principales variations récentes du périmètre de consolidation du Groupe résultent des acquisitions réalisées en début d'exercice, soit :

- Puras do Brasil (Brésil) intégré depuis le 6 septembre 2011 ;
- Lenôtre (France) intégré depuis le 22 septembre 2011 ;

- Roth Bros (États-Unis) intégré depuis le 8 novembre 2011.

#### Principales devises du Groupe

Sodexo exerçant ses activités dans 80 pays, la proportion des principales devises dans le chiffre d'affaires et dans le résultat opérationnel consolidé est la suivante :

	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Euro	28 %	12 %
Dollar US	36 %	35 %
Livre sterling	8 %	11 %
Real brésilien	7 %	20 %

## Effets de change

L'écart de change est déterminé en appliquant les taux de change moyens de l'exercice précédent aux montants de l'exercice en cours.

Impact des taux de change	Variation par rapport à l'euro (en %)	(en millions d'euros)		
		Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat Net
Euro/dollar US	+ 5,8 %	360	19	8
Euro/real brésilien	- 6,1 %	(81)	(13)	(5)
Euro/livre sterling	+ 4,4 %	62	4	4

### 4.1.2.2 PROGRESSION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires consolidé de Sodexo pour l'exercice 2011-2012 s'élève à 18,2 milliards d'euros, soit une progression totale de + 13,6 %, dont une croissance interne de + 6,5 %. Ces performances sont en ligne avec les objectifs fixés en début d'exercice.

La croissance interne de l'activité Services sur Site a été de + 6,3 % tandis que celle de l'activité Services Avantages et Récompenses a été de + 8,5 %.

La croissance interne du Groupe s'est en effet accélérée par rapport à l'exercice précédent, grâce notamment :

- au succès de son offre intégrée de Services de Qualité de Vie, unique sur le marché ;
- à sa croissance vigoureuse dans les marchés émergents ;
- à la contribution des contrats relatifs à deux événements sportifs prestigieux, les Jeux Olympiques de Londres et la Coupe du Monde de Rugby en Nouvelle-Zélande.

### 4.1.2.3 PROGRESSION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

À 984 millions d'euros, le résultat opérationnel progresse de + 15,4 % par rapport à l'exercice précédent et de + 13,6 % hors effet de change.

Il est important de noter que ce résultat opérationnel bénéficie d'un ajustement comptable favorable de 26 millions d'euros lié au coût des plans de retraite au Royaume-Uni. En effet, à la suite d'une nouvelle réglementation entrée en vigueur dans ce pays, le Groupe a opté en octobre 2011 pour l'utilisation de l'indice des prix à la consommation (CPI) en remplacement de l'indice des prix de détail (RPI) pour le calcul des pensions à verser à certains bénéficiaires de son plan de retraite.

Hors cet ajustement comptable favorable, le résultat opérationnel du Groupe ressort à 958 millions d'euros en hausse de + 12,3 % par rapport à l'exercice précédent, ou de + 10,6 % hors effet de change et la marge opérationnelle consolidée du Groupe ressort à 5,3 %, un niveau similaire à celui de l'exercice précédent.

Cette progression s'explique par :

- une contribution au résultat opérationnel plus importante des activités Services sur Site dans les pays émergents, notamment due à l'acquisition de Puras do Brasil au Brésil ;
- une très bonne performance de l'activité Services Avantages et Récompenses grâce à la hausse des volumes et aux gains de productivité réalisés ;
- l'impact favorable au Royaume-Uni des deux grands événements sportifs de l'exercice (Coupe du Monde de Rugby 2011 et Jeux Olympiques 2012) ;
- des gains de productivité sur site en Amérique du Nord.

Ces bonnes performances ont permis au Groupe de compenser largement la baisse du résultat opérationnel en Europe continentale résultant de l'environnement économique actuel.

### 4.1.2.4 CHARGES FINANCIÈRES

Les charges financières passent de 204 millions d'euros en 2010-2011 à 231 millions d'euros pour l'exercice 2011-2012, compte tenu de la charge supplémentaire consécutive au financement des acquisitions réalisées en début d'exercice, dont le montant total est d'environ 600 millions d'euros.

#### 4.1.2.5 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

L'impôt sur les bénéfices s'élève à 286 millions d'euros. Le taux effectif d'impôt s'établit à 34,9 %, à comparer au taux de 35,4 % de l'exercice précédent. Cette baisse du taux d'impôt s'explique par le poids plus élevé dans les résultats des activités dans des pays à plus faible taux de taxation.

#### 4.1.2.6 RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

Le résultat net part du Groupe s'élève à 525 millions d'euros contre 451 millions d'euros pour l'exercice précédent. Il augmente de + 16,4 % ou de + 14 % hors effet de change, soit une progression légèrement plus élevée que celle du résultat opérationnel, principalement en raison de la baisse du taux effectif d'impôt.

#### 4.1.2.7 BÉNÉFICE NET PAR ACTION

Le bénéfice net par action s'élève à 3,48 euros soit une augmentation de + 18 % ou de + 15,3 % hors effet de change. La progression est légèrement supérieure à celle du résultat net en raison d'une augmentation du nombre d'actions autodétenues. En effet, ces actions sont déduites pour le calcul du bénéfice net par action.

#### 4.1.2.8 DIVIDENDE

Le Conseil d'Administration de Sodexo proposera à l'Assemblée Générale qui se tiendra le 21 janvier 2013, la distribution d'un dividende de 1,59 euro par action, en augmentation de + 8,9 % par rapport à l'exercice précédent. Cette distribution représente un *pay-out ratio* d'environ 50 % du résultat net part du Groupe.

#### 4.1.2.9 ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PAR ACTIVITÉ

Chiffre d'affaires par activité <i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2011-2012	Exercice 2010-2011	Variation à taux de change courant	Variation à taux de change constant
<b>Services sur Site</b>				
Amérique du Nord	6 730	6 005	+ 12,1 %	+ 6,0 %
Europe continentale	5 646	5 473	+ 3,2 %	+ 3,2 %
Royaume-Uni et Irlande	1 543	1 245	+ 24 %	+ 19 %
Reste du monde	3 577	2 624	+ 36,3 %	+ 35 %
<b>Total Services sur Site</b>	<b>17 496</b>	<b>15 347</b>	<b>+ 14 %</b>	<b>+ 11 %</b>
Services Avantages et Récompenses	756	717	+ 5,4 %	+ 8,5 %
Élimination du chiffre d'affaires interne	(16)	(17)		
<b>TOTAL</b>	<b>18 236</b>	<b>16 047</b>	<b>+ 13,6 %</b>	<b>+ 10,9 %</b>

Résultat opérationnel par activité (en millions d'euros)	Exercice 2011-2012	Exercice 2010-2011	Variation à taux de change courant	Variation à taux de change constant
<b>Services sur Site</b>				
Amérique du Nord	346	304	+ 13,8 %	+ 7,6 %
Europe continentale	215	247	- 13 %	- 12,6 %
Royaume-Uni et Irlande <sup>(1)</sup>	80	59	+ 34,8 %	+ 28,2 %
Reste du monde	126	84	+ 50 %	+ 46,4 %
<b>Total Services sur Site <sup>(1)</sup></b>	<b>767</b>	<b>694</b>	<b>+ 10,5 %</b>	<b>+ 6,9 %</b>
Services Avantages et Récompenses	290	262	+ 10,7 %	+ 14,9 %
Frais de Direction Générale	(83)	(86)		
Éliminations	(16)	(17)		
<b>TOTAL GROUPE <sup>(1)</sup></b>	<b>958</b>	<b>853</b>	<b>+ 12,3 %</b>	<b>+ 10,6 %</b>

L'activité Services sur Site représente 96 % du chiffre d'affaires consolidé et 73 % du résultat opérationnel consolidé <sup>(1)</sup> avant frais de Direction Générale. L'activité

Services Avantages et Récompenses représente 4 % du chiffre d'affaires consolidé et 27 % du résultat opérationnel consolidé avant frais de Direction Générale.

## Services sur Site

### CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)	Exercice 2011-2012	Exercice 2010-2011	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Amérique du Nord	6 730	6 005	+ 4,9 %			
Europe continentale	5 646	5 473	+ 1,6 %			
Royaume-Uni et Irlande	1 543	1 245	+ 16 %			
Reste du Monde	3 577	2 624	+ 15 %			
<b>TOTAL</b>	<b>17 496</b>	<b>15 347</b>	<b>+ 6,3 %</b>	<b>+ 4,7 %</b>	<b>+ 3 %</b>	<b>+ 14 %</b>

Le chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site s'élève à 17,5 milliards d'euros, en progression de + 14 %, avec une croissance interne de + 6,3 %.

Par segment de clientèle, la croissance interne du chiffre d'affaires a été la suivante :

- + 9,3 % en **Entreprises et Administrations** en nette accélération par rapport aux + 6,7 % réalisés en 2010-2011. Elle reflète le solide développement de Sodexo dans les pays émergents (+ 15 %) et dans les Bases-Vie (+ 22 %), ainsi que l'impact significatif des contrats

liés aux deux grands événements sportifs de l'exercice (Coupe du Monde de Rugby et Jeux Olympiques de Londres). Par ailleurs, la croissance interne de Sodexo a été de + 6,4 % en Justice et de + 8 % en Défense ;

- + 2,7 % en **Santé et Seniors** résultant d'un développement commercial (gains de nouveaux contrats) modeste ;
- + 4,2 % en **Éducation** provenant d'une progression satisfaisante en Amérique du Nord.

(1) Pour l'exercice 2011-2012, le résultat opérationnel du Royaume-Uni bénéficie d'un ajustement comptable favorable de 26 millions d'euros lié au coût des plans de retraite. En effet, à la suite d'une nouvelle réglementation entrée en vigueur dans ce pays, le Groupe a opté en octobre 2011 pour l'utilisation de l'indice des prix à la consommation (CPI) en remplacement de l'indice des prix au détail (RPI) pour le calcul des pensions à verser à certains bénéficiaires de son plan de retraite.

Toutes les données présentées dans ce tableau ne tiennent pas compte de l'ajustement comptable favorable. En données publiées, le résultat opérationnel du Groupe est de 984 millions d'euros, en augmentation de + 15,4 % à taux de change courant et de + 13,6 % hors effet de change.

Les principaux indicateurs de croissance du Groupe se sont établis à :

- 94,1 % pour le **taux de fidélisation** des clients, en progression de + 0,1 % par rapport à l'exercice précédent ;
- 3,4 % pour la **croissance sur sites existants** contre 4,3 % pour l'exercice précédent. Cette variation tient compte d'une baisse des volumes, notamment en Entreprises et en Europe sur la deuxième partie de l'exercice ;

- 7,6 % pour le **taux de développement** (gain de nouveaux contrats), en légère progression par rapport à l'exercice précédent grâce aux nombreux succès commerciaux enregistrés par le Groupe.

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel des Services sur Site s'élève à 767 millions d'euros hors ajustement comptable favorable lié aux retraites au Royaume-Uni. Il augmente de + 10,5 % (ou + 6,9 % hors effet de change), soit une marge opérationnelle de 4,4 % à comparer à 4,5 % pour l'exercice précédent.

## ANALYSE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

### Amérique du Nord

#### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2011-2012	Exercice 2010-2011	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	1 537	1 312	+ 6,4 %			
Santé et Seniors	2 559	2 356	+ 2,7 %			
Éducation	2 634	2 337	+ 6,3 %			
<b>TOTAL</b>	<b>6 730</b>	<b>6 005</b>	<b>+ 4,9 %</b>	<b>+ 1,1 %</b>	<b>+ 6,1 %</b>	<b>+ 12,1 %</b>

Le chiffre d'affaires atteint 6,7 milliards d'euros. Il inclut une 53<sup>e</sup> semaine d'activité pour cet exercice. En effet, Sodexo opère selon une base calendaire de 52/53 semaines conforme aux usages de la profession en Amérique du Nord. L'impact de cette 53<sup>e</sup> semaine est estimé à 120 millions d'euros pour l'exercice, soit environ + 1,9 % de croissance interne du chiffre d'affaires, laquelle atteint + 4,9 % au total.

L'acquisition de Roth Bros aux États-Unis, spécialiste en maintenance technique et en gestion énergétique, contribue à la croissance totale pour +1,1 %. L'intégration de cette société et la mise en œuvre des synergies commerciales se déroulent conformément aux attentes.

À + 6,4 %, la croissance interne du segment **Entreprises et Administrations** s'accélère malgré l'absence de reprise du marché de l'emploi dans les grandes entreprises ; par ailleurs, les niveaux de fréquentation pour les services de restauration sur les sites restent inchangés. La progression du chiffre d'affaires est essentiellement due au succès des offres de services intégrés pour des clients tels que Campbell's, General Dynamics, Circuit of the Americas (Texas), Federal Aviation Administration (Washington DC), General Electric Company et MIT Lincoln Library (Massachusetts).

Au Canada, Sodexo a remporté de beaux succès commerciaux en Bases-Vie avec des clients tels que Suncor et Thomson Iron Mines/Bloom Lake.

La croissance interne de + 2,7 % en **Santé et Seniors** tient compte d'un taux de fidélisation des clients moindre, essentiellement dû à la perte de Ascension Health System, et d'un développement commercial resté modeste. En effet, la taille et la complexité de certains contrats dans ce segment rallongent la durée des appels d'offres avec les clients.

Parmi les clients qui ont choisi Sodexo récemment, on citera les résidences pour seniors Wesley Willows (Illinois), Holy Cross Hospital, Chilton Hospital (New Jersey) et Huntington Medical Hospital (Indiana).

En **Éducation**, la croissance interne du chiffre d'affaires s'établit à + 6,3 %. Cette progression reflète l'impact positif des contrats de *facilities management* remportés lors de l'exercice précédent (notamment Detroit et Lewisville), ainsi qu'un accroissement de la fréquentation des cafétérias dans les universités.

Parmi les nouveaux contrats remportés au cours de l'exercice 2011-2012 citons, en particulier, Vermont State College (Vermont), Mount Ida College (Massachusetts), University of Wisconsin-La Crosse (Wisconsin) et California State University-San Marcos (Californie).

**Résultat opérationnel**

Le résultat opérationnel s'élève à 346 millions d'euros, en hausse de + 7,6 % (hors effet de change) par rapport à l'exercice précédent.

Les gains de productivité réalisés sur les sites et la bonne maîtrise des coûts de couverture santé et de prévoyance

ont permis de compenser quelques pressions dues à une forte inflation sur les denrées alimentaires et les investissements décidés pour renforcer l'expertise et les compétences techniques.

La marge opérationnelle ressort à 5,1 %, un niveau similaire à celui de l'exercice précédent.

**Europe continentale****Chiffre d'affaires**

(en millions d'euros)	Exercice 2011-2012	Exercice 2010-2011	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	3 346	3 183	+ 2,2 %			
Santé et Seniors	1 396	1 382	+ 1,4 %			
Éducation	904	908	+ 0,1 %			
<b>TOTAL</b>	<b>5 646</b>	<b>5 473</b>	<b>+ 1,6 %</b>	<b>+ 1,6 %</b>	<b>0 %</b>	<b>+ 3,2 %</b>

En Europe continentale, le chiffre d'affaires atteint 5,6 milliards d'euros avec une croissance interne modeste de + 1,6 %.

La société française Lenôtre acquise fin septembre 2011, contribue pour 1,6 % à la croissance totale du chiffre d'affaires. L'intégration des savoir-faire prestigieux apportés par les équipes de Lenôtre aux offres de restauration de Sodexo se déroule bien, même si la conjoncture économique pèse actuellement sur ses activités traiteur dont la croissance est plus faible qu'en 2010-2011.

La croissance interne du chiffre d'affaires de + 2,2 % en **Entreprises et Administrations** se compare aux + 4,4 % réalisés lors de l'exercice précédent.

Cette performance traduit des situations contrastées :

- d'une part, un bon dynamisme commercial grâce à la pertinence du positionnement stratégique du Groupe et aux offres de services intégrés qui ont permis de remporter des succès avec des grands groupes internationaux tels qu'Unilever, Elli Lilly, Alcatel-Lucent et AstraZeneca dans plusieurs pays, et des contrats tels que Deutsche Telekom en Allemagne ou Gazprom en Russie ;
- d'autre part, un ralentissement de l'activité sur les sites plus prononcé sur les derniers mois de l'exercice. La recherche d'économies supplémentaires par les clients, la réduction de leurs effectifs ainsi que la baisse des dépenses des consommateurs ont pesé de manière de plus en plus marquée sur la progression du chiffre d'affaires dans plusieurs pays, notamment en France et aux Pays-Bas.

En **Santé et Seniors**, la croissance interne du chiffre d'affaires ressort à + 1,4 % du fait d'un développement commercial modeste et d'une sélectivité commerciale renforcée en Europe du Sud.

Parmi les succès commerciaux de l'exercice figurent Ziekenhuis Gelderse Vallei aux Pays-Bas, SARquavitae en Espagne, Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (CHU Louis Mourier et Hôpital Antoine Béclière) et Institut National Marcel Rivière en France.

Le chiffre d'affaires en **Éducation** reste à un niveau équivalent à celui de l'exercice précédent compte tenu du retour à l'autogestion des écoles de la ville de Nice.

Au cours de l'exercice, le Groupe a signé de nouveaux contrats notamment avec l'Université d'Utrecht aux Pays-Bas, Universidad Politècnica de Catalunya en Espagne et plusieurs écoles publiques en France, telles que celles de Saint-Cloud, Garges-lès-Gonesse et Livry-Gargan en Région parisienne.

**Résultat opérationnel**

Le résultat opérationnel s'élève à 215 millions d'euros en baisse de - 12,6 % (hors effet de change) par rapport à celui de l'exercice 2010-2011. La marge opérationnelle passe ainsi de 4,5 % en 2010-2011 à 3,8 % en 2011-2012. Cette évolution s'explique essentiellement par les pressions de clients à la recherche d'économies dans une conjoncture incertaine.

## Royaume-Uni et Irlande

## Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2011-2012	Exercice 2010-2011	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	1 155	895	+ 21,3 %			
Santé et Seniors	254	228	+ 3,5 %			
Éducation	134	122	+ 0,4 %			
<b>TOTAL</b>	<b>1 543</b>	<b>1 245</b>	<b>+ 16 %</b>	<b>+ 3,0 %</b>	<b>+ 5,0 %</b>	<b>+ 24 %</b>

Le chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros inclut 207 millions d'euros liés aux deux grands événements sportifs qui se sont déroulés sur l'exercice et dont Sodexo a été un important prestataire en partenariat avec Mike Burton Group (la Coupe du Monde de Rugby en octobre 2011 et les Jeux Olympiques de Londres en 2012).

Ces deux événements expliquent l'essentiel de la forte croissance de + 21,3 % en **Entreprises et Administrations**. Hors ces événements, la croissance interne aurait été de + 0,9 %. La montée en puissance des offres de *facilities management* pour les grandes entreprises ainsi qu'une extension du périmètre des services offerts à la Justice ont permis de compenser largement la baisse des volumes en restauration.

En **Santé et Seniors**, pour la première fois depuis deux ans, Sodexo renoue avec la croissance interne qui s'établit à + 3,5 %, notamment grâce à l'extension de la gamme de services à l'hôpital universitaire de North Staffordshire.

Au Royaume-Uni et en Irlande, Sodexo réalise moins de 10 % de son chiffre d'affaires en **Éducation**. La croissance interne du chiffre d'affaires reflète la poursuite d'une sélectivité commerciale importante. Les principaux contrats récemment signés incluent notamment Brunel University et Oasis Community Learning.

La croissance externe correspond à l'acquisition en décembre 2011 des activités de *facilities management* de la société britannique WS Atkins.

**Résultat opérationnel**

Le **résultat opérationnel** <sup>(1)</sup> s'élève à 80 millions d'euros, en progression de + 28,2 % (hors effet de change). Cette bonne progression tient compte de l'impact positif lié aux volumes des grands contrats relatifs aux événements sportifs de l'exercice et des gains de productivité sur site réalisés dans l'ensemble des segments.

La marge opérationnelle <sup>(1)</sup> est de 5,2 %, à comparer à celle de 4,7 % réalisée lors l'exercice précédent.

## Reste du Monde (Amérique latine, Moyen-Orient, Asie, Afrique, Australie et Bases-Vie)

## Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2011-2012	Exercice 2010-2011	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	3 302	2 370	+ 15,9 %			
Santé et Seniors	162	141	+ 13,5 %			
Éducation	113	113	- 2,1 %			
<b>TOTAL</b>	<b>3 577</b>	<b>2 624</b>	<b>+ 15,0 %</b>	<b>+ 20 %</b>	<b>+ 1,3 %</b>	<b>+ 36,3 %</b>

Avec un chiffre d'affaires de 3,6 milliards d'euros, Sodexo réalise 20 % de son chiffre d'affaires Services sur Site dans le « Reste du Monde » (Amérique latine, Moyen-Orient, Asie, Afrique, Australie et Bases-Vie) contre moins de 10 % en 2004-2005.

L'impact de l'acquisition de la société Puras do Brasil, intégrée en septembre 2011, sur l'évolution du chiffre

d'affaires est de l'ordre de + 20 %. Cette acquisition a permis à Sodexo de doubler de taille pour atteindre environ 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires et devenir le numéro un des Services sur Site au Brésil, un marché à fort potentiel. Des efforts importants ont été déployés au cours de l'exercice pour accompagner l'intégration des équipes de cette société.

(1) Hors ajustement comptable favorable de 26 millions d'euros lié au coût des plans de retraite au Royaume-Uni.

La croissance interne du chiffre d'affaires dans le Reste du Monde s'est maintenue au taux élevé de + 15 %, un niveau similaire à celui de l'exercice précédent, malgré quelques signes au deuxième semestre de l'exercice de réduction d'activité chez des clients industriels, notamment au Brésil.

En **Entreprises et Administrations**, la croissance interne de + 15,9 % est essentiellement portée par le fort développement commercial réalisé au cours de l'exercice précédent, l'amélioration de la fidélisation des clients dans certains pays et le dynamisme soutenu du secteur minier en Amérique latine, en Australie et en Afrique.

Au cours de l'exercice :

- Sodexo a remporté d'importants succès commerciaux en Amérique latine avec des groupes prestigieux tels que BHP Billiton Minera Escondida au Chili, Schlumberger en Colombie, ainsi que Dixie Tioga-Bemis et Vale Fertilizantes au Brésil ;
- en Chine et en Inde, où Sodexo occupe des positions de leader incontestable, le Groupe étend son portefeuille

de clients avec des groupes tels qu'Alstom Hydro en Chine, Cipla Vikhroli, Lakshmi Machine Works et Igate Global Solutions Ltd en Inde ;

- en Bases Vie, des sociétés telles que Rio Tinto en Guinée Conakry et Hail Creek en Australie ont choisi Sodexo.

L'expertise mondiale de Sodexo en **Santé et Seniors** continue à porter ses fruits comme l'illustre la bonne croissance interne de + 13,5 %. Parmi les nouvelles signatures de l'exercice, on peut citer Fortis Health Management en Inde, National University Hospital à Singapour et Clinica Shaio en Colombie.

#### Résultat opérationnel

Le **résultat opérationnel** s'élève à 126 millions d'euros, en très forte progression par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse de + 46 % (hors effet de change) est essentiellement due à la contribution de Puras do Brasil. Depuis 2004-2005, le résultat opérationnel réalisé par Sodexo dans le Reste du Monde a été multiplié par près de 4.

La marge opérationnelle ressort à 3,5 % en 2011-2012 contre 3,2 % pour l'exercice précédent.

## Services Avantages et Récompenses

### VOLUME D'ÉMISSION

(en millions d'euros)	Exercice 2011-2012	Exercice 2010-2011	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Amérique latine	7 016	6 226	+ 17,4 %			
Europe et Asie	7 730	7 515	+ 4,0 %			
<b>TOTAL</b>	<b>14 746</b>	<b>13 741</b>	<b>+ 10,1 %</b>	<b>0 %</b>	<b>- 2,8 %</b>	<b>+ 7,3 %</b>

En **Amérique latine**, la croissance interne élevée du volume d'émission de + 17,4 % s'explique essentiellement par l'augmentation continue du nombre de bénéficiaires et de la valeur faciale des titres émis dans des marchés encore faiblement pénétrés et à fort potentiel, tel que le Brésil.

En **Europe et Asie**, la croissance interne du volume d'émission est portée par la hausse des volumes en Belgique (ONEM et Eco Pass), en France et en Turquie, qui ont plus que compensé l'impact de la baisse des volumes liée au changement réglementaire en Hongrie (introduction depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012 d'une réglementation accordant un avantage fiscal plus élevé aux bénéficiaires de titres de services émis par une société hongroise).

### CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)	Exercice 2011-2012	Exercice 2010-2011	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Amérique latine	418	377	+ 15,2 %			
Europe et Asie	338	340	+ 0,9 %			
<b>TOTAL</b>	<b>756</b>	<b>717</b>	<b>+ 8,5 %</b>	<b>0 %</b>	<b>- 3,1 %</b>	<b>+ 5,4 %</b>

La croissance interne du **chiffre d'affaires** atteint + 8,5 %, en amélioration par rapport aux + 6,9 % réalisés en 2010-2011.

En **Amérique latine**, la performance est restée vigoureuse avec une croissance interne du chiffre d'affaires de + 15,2 % et ce, malgré la baisse progressive des taux d'intérêt au Brésil au cours de l'exercice et quelques pressions sur les commissions.

De nouveaux clients ont fait confiance à Sodexo durant l'exercice parmi lesquels BASF et la Préfecture de la Ville de Rio de Janeiro au Brésil, TIMSA au Mexique et G2 Seismic, Kenvitur en Colombie.

En **Europe et Asie**, la progression de + 0,9 % du chiffre d'affaires tient compte d'une part, de l'augmentation des volumes en Belgique avec l'Eco Pass et d'autre part, de l'impact négatif du changement réglementaire en Hongrie.

L'écart entre la croissance du volume d'émission et celle du chiffre d'affaires en Europe s'explique par la progression du

volume d'émission du contrat belge ONEM (équivalent du CESU français) qui ne se traduit pas en chiffre d'affaires dans les mêmes proportions, compte tenu de la taille et du modèle de ce contrat.

Les succès commerciaux récents comprennent notamment Belgacom en Belgique et PSA Peugeot Citroën en Slovaquie.

### RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le **résultat opérationnel** s'élève à 290 millions d'euros, en progression de presque + 15 % hors effet de change par rapport à celui de l'exercice 2010-2011. Cette très bonne performance reflète l'effet de levier opérationnel de la croissance des volumes et une stricte maîtrise des coûts opérationnels.

La marge opérationnelle de l'activité s'établit ainsi à 38,4 % contre 36,5 % pour l'exercice précédent.

## ➤ 4.1.3 SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE

### 4.1.3.1 VARIATION DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le tableau suivant présente les éléments des flux de trésorerie :

(en millions d'euros)	Exercice clos au	
	31 août 2012	31 août 2011
Flux nets de trésorerie liés à l'activité	1 018	847
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(882)	(232)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(179)	(572)
Flux nets de trésorerie	(43)	42

Les flux nets de trésorerie liés à l'activité s'élèvent à plus de 1 milliard d'euros à comparer aux 847 millions d'euros générés sur l'exercice 2010-2011. Cette forte amélioration provient principalement de la progression du résultat opérationnel.

Le besoin en fonds de roulement a varié de façon favorable à hauteur de 56 millions d'euros mais les flux financiers liés à la Coupe du Monde de Rugby et aux Jeux Olympiques (avances clients en 2010-2011 et paiement des fournisseurs en 2011-2012) limitent la comparabilité d'un exercice à l'autre. De plus, les changements réglementaires en Hongrie dans le domaine des Services Avantages et Récompenses ont eu un effet défavorable

sur le besoin en fonds de roulement à hauteur d'environ 30 millions d'euros.

Avec ces flux nets de trésorerie liés à l'activité, le Groupe a procédé à :

- des investissements opérationnels nets et des investissements clients de 319 millions d'euros, soit 1,7 % du chiffre d'affaires ;
- des opérations de croissance externe pour un total de 586 millions d'euros concernant principalement les sociétés Puras do Brasil au Brésil, Lenôtre en France et Roth Bros aux États-Unis.

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement comprennent :

- le paiement des dividendes pour 247 millions d'euros, dont 221 millions d'euros distribués par Sodexo SA ;
- des rachats nets d'actions propres à hauteur de 25 millions d'euros pour couvrir les plans d'options d'achat d'action en cours ;
- et une augmentation nette de la dette financière pour un montant de 107 millions d'euros.

#### 4.1.3.2 BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE

(en millions d'euros)	31 août 2012	31 août 2011		31 août 2012	31 août 2011
Actif non courant	6 888	5 862	Capitaux propres	3 034	2 535
Actif courant hors trésorerie	3 842	3 477	Participations ne donnant pas le contrôle	35	30
Actifs financiers Services Avantages et Récompenses	609	622	Passif non courant	3 421	2 946
Trésorerie	1 451	1 448	Passif courant	6 300	5 898
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>12 790</b>	<b>11 409</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>12 790</b>	<b>11 409</b>
			Endettement net	639	376
			Taux d'endettement net	21 %	15 %

À la clôture de l'exercice, des effets de change positifs (essentiellement dus à la hausse du dollar par rapport à l'euro) ainsi que les acquisitions de l'exercice impactent l'ensemble des postes du bilan. La variation des capitaux propres prend également en compte le résultat généré au cours de l'exercice, la distribution de dividendes et l'impact des rachats d'actions sur la période.

Au 31 août 2012, les dettes financières s'élèvent à 2 684 millions d'euros, un niveau supérieur à celui du 31 août 2011 (2 423 millions d'euros), compte tenu des trois acquisitions réalisées en début d'exercice. Elles comprennent principalement deux emprunts obligataires en euros pour 1 380 millions d'euros et deux placements privés auprès d'investisseurs américains pour un montant total de 1 100 millions de dollars US. Le financement par divers concours bancaires et par crédit-bail, ainsi que les instruments financiers dérivés constituent le solde de l'endettement.

Au 31 août 2012, le taux d'intérêt moyen sur les dettes financières est de 5,9 %.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires s'élèvent au 31 août 2012 à 1 436 millions d'euros. Les placements de la trésorerie des Services Avantages et Récompenses sur des supports à plus de trois mois se montent à 223 millions d'euros et les fonds réservés de l'activité Services Avantages et Récompenses atteignent 386 millions d'euros.

À cette même date, la trésorerie opérationnelle du Groupe (qui comprend également ses placements et les fonds

réservés de l'activité Services Avantages et Récompenses) s'élève à 2 045 millions d'euros, dont 1 707 millions d'euros pour l'activité Services Avantages et Récompenses.

Au 31 août 2012, à la suite des opérations de croissance externe, l'endettement net atteint 639 millions d'euros et représente 21 % des capitaux propres du Groupe à comparer avec 15 % au 31 août 2011. À cette même date, l'endettement brut ne représente environ que 2,8 années d'autofinancement par rapport aux 3,2 années à la clôture de l'exercice précédent.

Enfin, le Groupe dispose, au 31 août 2012, de lignes de crédit bancaires non utilisées de 1 milliard d'euros.

#### ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU 31 AOÛT 2012

Sodexo a finalisé le 2 novembre 2012 l'acquisition de Servi-Bonos, S.A. de C.V. au Mexique. La société sera consolidée dans les comptes de Sodexo sur dix mois au cours de l'exercice 2012-2013. Servi-Bonos est un acteur majeur des chèques et cartes de restauration et d'alimentation au Mexique avec près de 5 000 clients à travers le pays. En 2011, Servi-Bonos a réalisé un volume d'émission (valeur faciale des chèques et cartes multipliée par le nombre de chèques et cartes émis) de près de 300 millions d'euros.

Cette acquisition renforce le leadership mondial de Sodexo dans les services de Qualité de Vie sur un marché mexicain dynamique et en plein essor.

## > 4.1.4 PERSPECTIVES

Lors du Conseil d'Administration du 6 novembre 2012, Michel Landel, Directeur Général, rappelle la pertinence de la stratégie de long terme du Groupe, fondée sur une offre unique de Services de Qualité de Vie, un réseau mondial inégalé dans ses activités et un leadership incontesté dans les pays émergents.

Il a rappelé ensuite que l'exercice 2012-2013 a commencé pour le Groupe avec des tendances très contrastées :

D'une part, le Groupe bénéficie :

- d'un rythme maintenu de développement et de croissance de ses activités (Services sur Site et Services Avantages et Récompenses) dans les économies émergentes, où le Groupe ne cesse de renforcer ses positions ;
- de nouveaux contrats, comme avec HCR ManorCare, l'une des plus grandes chaînes de maisons de retraite aux États-Unis, qui lui ont récemment fait confiance, et d'un solide portefeuille de clients potentiels en Amérique du Nord, notamment dans le segment Santé et Seniors ;
- d'une offre de services intégrés différenciante qui répond à la demande accrue de mutualisation des services de la part des grands groupes internationaux.

D'autre part, la conjoncture actuelle pèse sur la rentabilité de l'activité notamment en Europe. De ce fait, Sodexo prévoit pour l'exercice 2012-2013 une croissance modeste<sup>(1)</sup> de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel par rapport à l'exercice précédent qui bénéficiait d'événements spécifiques (la Coupe du Monde de Rugby, les Jeux Olympiques et une 53<sup>e</sup> semaine en Amérique du Nord).

Dans ce contexte, la Direction Générale et toutes les équipes sont pleinement mobilisées autour d'actions précises pour :

- **accélérer la croissance rentable**, notamment en capitalisant sur les offres et l'expertise de Sodexo, par segment et sous-segment de clientèle ;
- **renforcer la compétitivité** avec un programme d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts. En effet, depuis trois ans le Groupe a réduit ses frais de fonctionnement de près de 150 millions d'euros.

Le programme engagé aujourd'hui devrait permettre à Sodexo, d'ici à trois ans, de réduire ses coûts d'exploitation sur site de 0,6 % du chiffre d'affaires, de baisser ses frais de fonctionnement de 0,4 % du chiffre d'affaires et d'améliorer ainsi la productivité à tous les niveaux ; sa mise en œuvre entraînera des coûts exceptionnels sur les prochains 18 mois compris entre 130 et 150 millions d'euros avec un impact positif du même montant en 2014-2015 et pour les exercices suivants.

Ainsi, les initiatives engagées et la pertinence de la stratégie du Groupe permettent à Michel Landel, Directeur Général, de **confirmer le maintien des objectifs de Sodexo à moyen terme** :

- **réaliser une croissance annuelle moyenne de son chiffre d'affaires consolidé de 7 % ;**
- **et atteindre une marge opérationnelle consolidée de 6,3 % à la fin de l'exercice 2014-2015.**

Enfin, Michel Landel rappelle que Sodexo possède des atouts majeurs :

- un potentiel de marché considérable estimé à plus de 800 milliards d'euros ;
- une offre unique de services de Qualité de Vie, particulièrement adaptée aux évolutions de la demande des clients ;
- un réseau mondial inégalé couvrant 80 pays ;
- un leadership incontesté sur les marchés émergents ;
- une culture forte et des équipes engagées ;
- une excellente solidité financière ;
- son indépendance.

Ces atouts permettent à Sodexo d'envisager l'avenir avec confiance et de maintenir ses investissements, notamment dans le développement de ses ressources humaines et le renforcement de ses compétences.

Pour conclure, Michel Landel ajoute : « *Je tiens enfin à remercier les clients pour leur fidélité, les actionnaires pour leur confiance et les 420 000 collaborateurs du Groupe pour les efforts réalisés au cours de l'exercice 2011-2012 et pour leur engagement quotidien au service de la Qualité de Vie de nos clients et de nos consommateurs.* »

(1) Hors effet de change et ajustement comptable favorable des retraites au Royaume-Uni.

## 4.2 Comptes consolidés de Sodexo au 31 août 2012

### > 4.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2011-2012	2010-2011
<b>Chiffre d'affaires</b>	3	18 236	16 047
Coût des ventes	4.1	(15 396)	(13 529)
<b>Marge brute</b>		<b>2 840</b>	<b>2 518</b>
Charges commerciales	4.1	(260)	(242)
Charges administratives	4.1	(1 558)	(1 408)
Autres produits opérationnels	4.1	15	10
Autres charges opérationnelles	4.1	(53)	(25)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>3</b>	<b>984</b>	<b>853</b>
Produits financiers	4.2	65	57
Charges financières	4.2	(231)	(204)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	3 et 4.9	18	15
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>836</b>	<b>721</b>
Impôt sur les résultats	4.3	(286)	(250)
<b>Résultat de l'ensemble consolidé</b>		<b>550</b>	<b>471</b>
Dont :			
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		25	20
<b>PART REVENANT AU GROUPE</b>		<b>525</b>	<b>451</b>
Résultat part du Groupe par action <i>(en euros)</i>	4.4	3,48	2,95
Résultat part du Groupe dilué par action <i>(en euros)</i>	4.4	3,45	2,94

## ➤ 4.2.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2011-2012	2010-2011
<b>Résultat de l'ensemble consolidé</b>		<b>550</b>	<b>471</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	4.11.3 et 4.15	1	0
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente transférée en résultat	4.11.3 et 4.15		
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture	4.17 et 4.15	(21)	
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture transférée en résultat	4.17 et 4.15	13	14
Écarts de conversion		287	(314)
Impôts sur les autres éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat	4.15	3	(5)
Part des autres éléments du résultat global dans les entreprises mises en équivalence, nets d'impôts	4.15	(9)	1
<b>Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>			
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies et autres	4.18.1 et 4.15	(98)	36
Impôts sur les autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	4.15	23	(10)
<b>Total des autres éléments du résultat global après impôts</b>		<b>199</b>	<b>(278)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>749</b>	<b>193</b>
Dont :			
Part revenant au Groupe		720	177
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		29	16

## ➤ 4.2.3 ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

### ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
<b>ACTIF NON COURANT</b>			
Immobilisations corporelles	4.5	574	513
Goodwills	4.6	5 031	4 283
Autres immobilisations incorporelles	4.7	563	492
Investissements clients	4.8	296	222
Participations dans les entreprises mises en équivalence	4.9	81	70
Actifs financiers non courants	4.11	133	115
Instruments financiers dérivés actifs	4.17	26	
Autres actifs non courants	4.13	15	14
Impôts différés	4.21	169	153
<b>Total actif non courant</b>		<b>6 888</b>	<b>5 862</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
Actifs financiers courants	4.11	4	9
Instruments financiers dérivés actifs	4.17	1	2
Stocks	4.12	296	252
Créances d'impôt		96	72
Clients et autres créances	4.13	3 445	3 142
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité « Services Avantages et Récompenses » <sup>(1)</sup>	4.11	609	622
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.14	1 451	1 448
<b>Total actif courant</b>		<b>5 902</b>	<b>5 547</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>12 790</b>	<b>11 409</b>

(1) Nouvelle dénomination de l'activité Solutions de Motivation.

## PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital		628	628
Primes d'émission		1 109	1 109
Réserves et résultats non distribués		1 297	798
<b>Capitaux propres – Part du Groupe</b>		<b>3 034</b>	<b>2 535</b>
<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>		<b>35</b>	<b>30</b>
<b>Total capitaux propres</b>	<b>4.15</b>	<b>3 069</b>	<b>2 565</b>
<b>PASSIF NON COURANT</b>			
Emprunts et dettes financières	4.16	2 550	2 262
Instruments financiers dérivés passifs	4.17	2	1
Avantages au personnel	4.18	381	281
Autres passifs non courants	4.20	222	190
Provisions	4.19	105	62
Impôts différés	4.21	161	150
<b>Total passif non courant</b>		<b>3 421</b>	<b>2 946</b>
<b>PASSIF COURANT</b>			
Découverts bancaires	4.14	15	23
Emprunts et dettes financières	4.16	136	152
Instruments financiers dérivés passifs	4.17	23	10
Dettes d'impôt		130	120
Provisions	4.19	41	47
Fournisseurs et autres dettes	4.20	3 422	3 125
Chèques et Cartes de Services à rembourser		2 533	2 421
<b>Total passif courant</b>		<b>6 300</b>	<b>5 898</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>12 790</b>	<b>11 409</b>

## ➤ 4.2.4 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2011-2012	2010-2011
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle</b>			
Résultat opérationnel des sociétés intégrées		984	853
<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		353	244
Provisions		(9)	(9)
Résultat net d'impôt des cessions et autres		16	15
Produits des participations		16	13
<b>Variation du BFR lié à l'activité</b>		<b>56</b>	<b>100</b>
Variation des stocks	4.12	(7)	(32)
Variation des clients et autres créances		(87)	(235)
Variation des fournisseurs et autres dettes		(10)	261
Variation des Chèques et Cartes de Services à rembourser		157	170
Variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses		3	(64)
Intérêts payés		(160)	(144)
Intérêts encaissés		20	14
Impôts payés		(258)	(239)
<b>Flux nets de trésorerie liés à l'activité</b>		<b>1 018</b>	<b>847</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations		(308)	(242)
Cessions d'immobilisations		28	22
Variation des investissements clients	4.8	(39)	(22)
Variation des actifs financiers		20	12
Acquisitions de filiales	4.24	(586)	(2)
Cessions de filiales		3	
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		<b>(882)</b>	<b>(232)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	4.15	(221)	(208)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(26)	(21)
Achats d'actions propres	4.14	(94)	(212)
Cessions d'actions propres		69	51
Augmentation de capital		1	2
Réduction de capital			
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		(15)	(3)
Cession de participations sans perte de contrôle			
Émissions d'emprunts et dettes financières		238	429
Remboursements d'emprunts et dettes financières		(131)	(610)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>		<b>(179)</b>	<b>(572)</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>		<b>(43)</b>	<b>42</b>
Incidence des différences de change et autres		55	(86)
Trésorerie à l'ouverture		1 424	1 468
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>4.14</b>	<b>1 436</b>	<b>1 424</b>

## ➤ 4.2.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	Total des capitaux propres								
	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission	Actions propres	Réserves et résultat	Écarts de conversion	Part du Groupe	Part des participations ne donnant pas le contrôle	Total
<i>(en millions d'euros)</i>									
Notes	4.15			4.15	4.15				
<b>Capitaux propres au 31 août 2010</b>	<b>157 132 025</b>	<b>628</b>	<b>1 109</b>	<b>(229)</b>	<b>1 326</b>	<b>(127)</b>	<b>2 707</b>	<b>32</b>	<b>2 739</b>
Résultat net					451		451	20	471
Autres éléments du résultat global nets d'impôts					36	(310)	(274)	(4)	(278)
<b>Résultat global</b>					<b>487</b>	<b>(310)</b>	<b>177</b>	<b>16</b>	<b>193</b>
Dividendes versés					(208)		(208)	(20)	(228)
Augmentation de capital								1	1
Réduction de capital									
Actions propres				(162)			(162)		(162)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)					19		19		19
Autres variations					2		2	1	3
<b>Capitaux propres au 31 août 2011</b>	<b>157 132 025</b>	<b>628</b>	<b>1 109</b>	<b>(391)</b>	<b>1 626</b>	<b>(437)</b>	<b>2 535</b>	<b>30</b>	<b>2 565</b>
Résultat net					525		525	25	550
Autres éléments du résultat global nets d'impôts					(88)	283	195	4	199
<b>Résultat global</b>					<b>437</b>	<b>283</b>	<b>720</b>	<b>29</b>	<b>749</b>
Dividendes versés					(221)		(221)	(26)	(247)
Augmentation de capital								1	1
Réduction de capital									
Actions propres				(25)			(25)		(25)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)					24		24		24
Autres variations					1		1	1	2
<b>Capitaux propres au 31 août 2012</b>	<b>157 132 025</b>	<b>628</b>	<b>1 109</b>	<b>(416)</b>	<b>1 867</b>	<b>(154)</b>	<b>3 034</b>	<b>35</b>	<b>3 069</b>

## 4.3 Annexe aux comptes consolidés

### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

<b>1. FAITS MARQUANTS</b>	<b>117</b>		
<b>2. PRINCIPES COMPTABLES</b>	<b>117</b>		
2.1 Bases de préparation des états financiers	117	4.3 Impôts sur les résultats	134
2.2 Recours à des estimations	118	4.4 Résultat par action	135
2.3 Principes et méthodes de consolidation	119	4.5 Immobilisations corporelles	136
2.4 Regroupement d'entreprises et <i>goodwill</i>	120	4.6 Goodwills	137
2.5 Immobilisations incorporelles	122	4.7 Immobilisations incorporelles	139
2.6 Immobilisations corporelles	122	4.8 Investissements clients	140
2.7 Contrats de location	122	4.9 Participations mises en équivalence	140
2.8 Dépréciation d'actifs	123	4.10 Dépréciation d'actifs	143
2.9 Investissements clients	124	4.11 Actifs financiers	144
2.10 Stocks	124	4.12 Stocks	146
2.11 Créances clients et autres créances	124	4.13 Créances clients et autres créances	147
2.12 Instruments financiers	124	4.14 Trésorerie et équivalents de trésorerie	147
2.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie	126	4.15 Variation des capitaux propres	148
2.14 Coûts d'emprunt	126	4.16 Emprunts et dettes financières	149
2.15 Actions propres Sodexo SA	126	4.17 Instruments financiers dérivés	153
2.16 Provisions	126	4.18 Avantages à long terme au personnel	155
2.17 Avantages au personnel	126	4.19 Provisions	160
2.18 Chèques et Cartes de Services à rembourser	127	4.20 Dettes fournisseurs et autres dettes	161
2.19 Paiements fondés sur des actions	127	4.21 Impôts différés	162
2.20 Impôts différés	127	4.22 Instruments financiers	163
2.21 Dettes fournisseurs et autres dettes	128	4.23 Paiements fondés sur des actions	165
2.22 Compte de résultat	128	4.24 Regroupements d'entreprises	168
2.23 Modalités de calcul du résultat par action	129	4.25 Engagements et éventualités	169
2.24 Tableau de flux de trésorerie	129	4.26 Informations sur les parties liées	170
		4.27 Effectifs	171
		4.28 Litiges	171
		4.29 Événements postérieurs à la clôture	172
<b>3. SECTEURS OPÉRATIONNELS</b>	<b>129</b>	<b>5. OBJECTIFS ET POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>172</b>
3.1 Par secteur d'activité	130	5.1 Exposition aux risques sur les taux de change et d'intérêt	172
3.2 Par pays significatif	132	5.2 Exposition aux risques de liquidité	174
3.3 Par service	132	5.3 Exposition aux risques de contrepartie	174
<b>4. NOTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS AU 31 AOÛT 2012</b>	<b>133</b>	<b>6. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>175</b>
4.1 Charges opérationnelles par nature	133		
4.2 Charges et produits financiers	134		

Sodexo SA 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 2012 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration qui s'est tenu le 6 novembre 2012 et seront soumis à l'Assemblée des actionnaires le 21 janvier 2013.

## > 1. FAITS MARQUANTS

Les principales acquisitions que le Groupe a réalisées au cours de l'exercice 2011-2012 sont :

- le 6 septembre 2011, Sodexo a acquis 100 % de Puras do Brasil, n° 2 des Services sur Site au Brésil, qui réalise un chiffre d'affaires d'environ 500 millions d'euros et emploie 22 000 personnes réparties sur plus de 1 300 sites dans l'ensemble du pays. Cette acquisition permet à Sodexo de créer un leader au Brésil, l'un des marchés les plus importants au monde, et est en ligne avec la stratégie du Groupe qui vise à renforcer la présence de Sodexo dans les pays émergents à très fort potentiel ;
- le 22 septembre 2011, Sodexo a acquis quasiment 100 % de la société Lenôtre. L'acquisition de cette société française permet à Sodexo de développer son portefeuille d'activité Prestige en France et à

l'international, ainsi que son savoir-faire autour des métiers de la gastronomie de luxe et renforcer ainsi son offre auprès de ses clients. Lenôtre réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 100 millions d'euros ;

- le 30 novembre 2011, Sodexo a acquis, aux États-Unis, 100 % de la société Roth Bros, une entreprise spécialisée dans les services de maintenance technique implantée sur le plan national aux États-Unis. Roth Bros, fondée en 1923, crée, pilote et met en œuvre des services de climatisation, d'automatisation et de contrôle dans les bâtiments et de maintenance des fluides et des énergies. Roth Bros réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 100 millions de dollars.

Les principaux effets de ces acquisitions sur les comptes consolidés du Groupe sont décrits en note 4.24.

## > 2. PRINCIPES COMPTABLES

### 2.1 BASES DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS

#### 2.1.1 Base de préparation des informations financières 2011-2012

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 : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)

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 ont été sans incidence compte tenu de la date d'application des normes ou interprétations concernées.

Le Groupe analyse les impacts sur les comptes consolidés des interprétations d'IFRIC 4 et d'IFRIC 12 depuis leur date d'application. En l'absence d'investissement significatif, le Groupe n'a procédé à aucun retraitement.

### 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 2011 n'ont pas d'incidence significative sur les comptes annuels du Groupe pour l'exercice 2011-2012.

- La norme IAS 24 révisée « Information relative aux parties liées », l'amendement d'IFRIC 14 « Actifs de régimes à prestations définies et obligations de financement minimum » et l'amendement à IFRS 7 « Transferts d'actifs financiers » n'ont pas eu d'incidence sur les états financiers du Groupe.
- Les amendements des normes IAS 1 « Présentation des états financiers », IFRS 7 « Instruments financiers : Informations à fournir » et IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle » résultant de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS 2010, adoptée par l'Union européenne en février 2011, comprenant des amendements applicables à l'exercice clos au 31 août 2012, n'ont pas eu d'impact matériel sur les états financiers du Groupe.

### 2.1.3 Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire pour l'exercice 2011-2012, à l'exception de l'amendement à IAS 1 « Présentation des États financiers » qui prévoit la présentation distincte dans l'état du résultat global des autres éléments du résultat global selon qu'ils soient ou non sujets à un reclassement ultérieur en résultat.

La révision de la norme IAS 19 « Avantages au personnel », applicable à compter de l'exercice 2013-2014, qui conduit notamment à évaluer le rendement attendu des actifs de régime sur la base du taux d'actualisation utilisé pour évaluer l'obligation au titre des prestations aura un impact négatif sur le résultat financier du Groupe. Ainsi l'application de cette norme pour l'exercice 2011-2012 aurait eu un impact négatif sur le résultat financier d'environ 9 millions d'euros. Par ailleurs, l'impact des coûts des services passés sera comptabilisé intégralement en résultat l'année des modifications des caractéristiques du plan. La suppression de la méthode du « corridor » prévu par la norme révisée n'aura pas d'incidence pour le Groupe, les écarts actuariels étant déjà enregistrés intégralement en autres éléments du résultat global.

Les impacts des autres nouveaux textes, et notamment des normes IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Partenariats » et IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » ainsi que les normes IAS 27 amendée « États financiers individuels » et IAS 28 amendée « Participation dans des entreprises associées et co-entreprises », devraient être limités pour le Groupe. Cependant les analyses sur les conséquences pratiques de ces textes et les effets de leur application sur les comptes consolidés sont toujours en cours pour confirmer cette évaluation.

Une liste complète des normes adoptées par l'Union européenne est disponible sur le site internet de la Commission européenne : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

## 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 et 4.13) ;
- la juste valeur des instruments financiers dérivés (cf. note 4.17) ;
- les provisions pour litiges et risques fiscaux (cf. notes 4.19 et 4.28) ;
- la valorisation des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies (cf. note 4.18) ;
- l'activation des impôts différés (cf. note 4.21) ;
- les paiements fondés sur des actions (cf. note 4.23) ;
- la valorisation des *goodwills*, et des actifs incorporels acquis, ainsi que leur durée de vie estimée (cf. note 4.24).

## 2.3 PRINCIPES ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

### 2.3.1 Transactions intragroupe

Les transactions intragroupe, 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 a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels, qui sont actuellement exerçables ou convertibles, sont pris en considération. 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 sociétés dans lesquelles Sodexo SA exerce, directement ou indirectement, une influence notable ou un contrôle conjoint sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle, sont consolidées par mise en équivalence à partir de la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint est exercé et jusqu'à la date à laquelle il prend fin.

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, dont le détail figure dans la note 4.9, afin de déterminer si le Groupe y exerce une influence notable ou un contrôle conjoint au regard des critères exposés par les normes IAS 27 révisée et IAS 28 ainsi que par l'interprétation SIC 12. Sur la base du résultat de ces analyses, lorsque le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint, ces participations sont consolidées par mise en équivalence.

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 au 31 août 2012 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 DEVISES 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 dans les capitaux propres consolidés jusqu'à la cession ou la liquidation de cet investissement net.

#### 2.3.3.2 ÉTATS FINANCIERS LIBELLÉS EN DEVISES 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 classés dans les capitaux propres dans la rubrique « Écarts de conversion ». Lors de la transition IFRS, les réserves de conversion cumulées au 1<sup>er</sup> septembre 2004 ont été reclassées en réserves consolidées.

Les corrections monétaires d'ordre réglementaire ont été maintenues dans les comptes des filiales des pays ayant été en hyperinflation : Argentine, Chili, Colombie, Mexique et Turquie. Les écarts de conversion résiduels entre l'application de la correction monétaire et l'utilisation du cours de clôture sont portés dans les capitaux propres.

### 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 nos filiales opérant dans ce pays.

Le 8 janvier 2010, le Venezuela annonçait la dévaluation de sa monnaie, le bolivar fuerte.

À partir de cette date, le Groupe a décidé de ne plus se référer au taux de change officiel décrété par le gouvernement vénézuélien (soit 1 USD = 4,3 bolivars). Les comptes des filiales implantées au Venezuela ont été convertis sur la base du taux observé sur les dernières transactions, au taux de 1 USD = 9,39 bolivars, soit 1 euro = 13,57 bolivars pour l'exercice clos le 31 août 2011 et au taux de 1 USD = 10,20 bolivars, soit 1 euro = 12,86 bolivars pour l'exercice clos le 31 août 2012.

En effet, le Groupe estime que ces taux sont plus appropriés :

- d'une part, pour mieux refléter la parité économique entre l'euro et le bolivar compte tenu du contexte d'hyperinflation installé au Venezuela depuis la fin de l'année 2009 ;
- d'autre part, pour estimer le taux le plus probable auquel le Groupe évalue sa capacité future à convertir des bolivars en euros étant donné les restrictions actuelles apportées par les autorités du pays aux transactions sur le marché officiel.

Les impacts sur les comptes du Groupe résultant de cette position sont les suivants :

(en millions d'euros)	2011-2012			2010-2011		
	Données au taux utilisé par le Groupe 1 EUR = 12,86 VEF	Données pro forma au taux officiel 1 EUR = 5,42 VEF	Incidence du choix sur les comptes publiés	Données au taux utilisé par le Groupe 1 EUR = 13,57 VEF	Données pro forma au taux officiel 1 EUR = 6,21 VEF	Incidence du choix sur les comptes publiés
Chiffre d'affaires des filiales vénézuéliennes	55	131	(76)	51	111	(60)
Résultat opérationnel des filiales vénézuéliennes	26	61	(35)	19	41	(22)
Résultat net des filiales vénézuéliennes	8	19	(11)	6	13	(7)
Capitaux propres des filiales vénézuéliennes	27	64	(37)	14	31	(17)

## 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 dans 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 la période d'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 est inclus dans la valeur des titres mis en équivalence.

## 2.4.1 Goodwill

### 2.4.1.1 ACQUISITIONS RÉALISÉES À COMPTER DU 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2009

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 (évaluée 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.

### 2.4.1.2 ACQUISITIONS RÉALISÉES ENTRE LE 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2004 ET LE 31 AOÛT 2009

Le *goodwill* correspond à l'excédent du coût d'acquisition sur la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs, des passifs et des passifs éventuels identifiables de la société acquise à la date d'acquisition. Les coûts directement liés à l'acquisition étaient pris en compte dans le coût d'acquisition et donc le *goodwill*.

Ces *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.

## 2.4.2 Goodwill négatif

Il représente l'excédent de la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris de la société acquise à la date d'acquisition sur le prix d'acquisition augmenté du montant de la participation ne donnant pas le contrôle.

Après vérification du processus d'identification et d'évaluation des différents éléments pris en compte

dans son calcul, le *goodwill* négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition.

## 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.

Avant le 1<sup>er</sup> septembre 2009, un *goodwill* était comptabilisé lors de l'acquisition de participations ne donnant pas le contrôle, correspondant à l'excédent du coût d'acquisition de ces participations à la date de transaction par rapport à leur valeur comptable.

## 2.4.4 Ajustements et/ou compléments de prix

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2009, 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 ou en capitaux propres selon la norme IFRS appropriée.

## 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	3-4 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, 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 objectifs 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 *goodwills* et les actifs incorporels ayant une durée d'utilité indéterminée (tels que les 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 *goodwills* sont suivis par le Groupe. Ce niveau est déterminé comme étant généralement 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. Les tests de dépréciations des *goodwills* ne sont pas réalisés à un

niveau supérieur au secteur d'activité avant regroupement pour les besoins de l'information sectorielle (voir note 3).

Les actifs de l'UGT incluent :

- le *goodwill* qui leur est affecté dans la mesure où l'UGT ou le groupe d'UGT est susceptible de bénéficier du regroupement d'entreprises ;
- les autres actifs incorporels, les actifs immobilisés et le besoin en fonds de roulement net.

#### 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) dans le cadre d'une transaction effectuée dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes ; 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 est déterminée sur la base des flux de trésorerie après impôts qui ressortent de plans d'activité généralement établis à trois ans par le management et étendus au-delà de cet horizon.

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 d'activité et de la zone géographique concernée.

L'actualisation des flux de trésorerie est effectuée sur la base du coût moyen 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.

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 des 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 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 comptabilisé 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 des acquisitions dans la monnaie de la société acquise en privilégiant les taux fixes.

Pour l'essentiel des emprunts négociés à taux variable, des swaps de taux sont mis en place et, dans la plupart des cas où des emprunts ont été souscrits dans une monnaie différente, des swaps de devises ont été contractés.

Ces instruments financiers dérivés sont initialement reconnus dans l'état consolidé de la situation financière en actifs et passifs financiers à leur juste valeur.

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 ces 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 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. En l'absence de norme IFRS ou d'interprétation spécifique traitant de la contrepartie de cette dette financière, le Groupe a opté pour l'annulation des participations ne donnant pas le contrôle correspondantes et pour la constatation d'un *goodwill* complémentaire pour le solde de l'engagement enregistré au passif.

Les engagements fermes de rachat des participations ne donnant pas le contrôle, qui ont tous été conclus avant le 1<sup>er</sup> septembre 2009, sont comptabilisés en IFRS de la façon suivante :

- la dette relative à ces engagements est reconnue dans les autres dettes financières pour la valeur actuelle de l'engagement de rachat ;
- le *goodwill* prévisionnel est enregistré à l'actif de l'état consolidé de la situation financière ;
- la variation de la valeur relative à la désactualisation de la dette est comptabilisée en charges financières.

Les variations de valeur ultérieures de la dette sont enregistrées par contrepartie du *goodwill* pour les acquisitions réalisées avant le 1<sup>er</sup> septembre 2009.

## 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 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 SA

Les actions de la société 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.

## Contrats déficitaires

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) payables 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, le taux de rendement des actifs ou le taux d'actualisation).

Les écarts actuariels générés à chaque clôture annuelle sont comptabilisés en autres éléments du résultat global conformément à l'option permise par la norme IAS 19. Les écarts actuariels n'ont aucune incidence sur le compte de résultat. Lors de la transition IFRS, les pertes et gains actuariels relatifs aux retraites et avantages assimilés existants au 1<sup>er</sup> septembre 2004 ont été comptabilisés en capitaux propres.

Lors de la modification du niveau de prestation d'un régime existant ou de la création d'un nouveau régime à prestation définie, la part acquise des coûts des services passés (droits irrémédiablement acquis) est reconnue en résultat, la part relative aux droits non acquis fait l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée moyenne restante d'acquisition des droits.

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 et aux coûts des services passés non reconnus ;
- 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 pas excéder le montant net total du coût des services passés non comptabilisé et de 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, l'amortissement du coût des services passés ainsi que les effets éventuels de toute réduction ou liquidation de régime qui sont comptabilisés en résultat opérationnel,
  - l'effet d'actualisation et le rendement attendu des actifs qui sont comptabilisés en résultat financier.

Le Groupe participe à des plans multi-employeurs (notamment en Suède et 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.

### 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 options selon le modèle binomial à la date d'octroi.

Le Groupe réexamine annuellement le nombre d'options potentiellement exerçables dont l'acquisition est attendue. Le cas échéant, elle comptabilise au compte de résultat l'impact de la révision de ses estimations avec un ajustement correspondant dans les capitaux propres.

## 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* non déductibles fiscalement ;

- 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 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'impôt 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 commerciales ;
- les charges administratives ; 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 clientèle et aux marques, les éventuelles pertes de valeur des *goodwills*, les résultats de cession des immobilisations corporelles, incorporelles et des filiales consolidées.

### 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 (correspondant à l'ancienne dénomination « Solutions de 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 (correspondant à l'ancienne dénomination « Solutions de Motivation »), 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 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).

## 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 résulterait 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 ajusté des effets des actions ayant un effet potentiellement dilutif est présenté 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

Les activités du Groupe sont suivies par les principaux décideurs opérationnels comme suit : « Services sur Site » (correspondant à l'ancienne dénomination « Solutions de Services sur Site ») et « Services Avantages et Récompenses » (correspondant à l'ancienne dénomination « Solutions de Motivation »). Au sein de l'activité « Services sur Site », les structures sont organisées par grandes zones géographiques.

Les secteurs opérationnels présentés sont principalement issus de secteurs opérationnels ayant des activités présentant des caractéristiques économiques semblables et notamment des taux de marge opérationnelle similaires à long terme.

Par ailleurs, les activités Services sur Site en Amérique du Sud, Asie et Australie, Afrique, Moyen-Orient et Chine sont regroupées au sein du segment Services sur Site – Reste du Monde, les pays concernés étant situés dans des zones

économiques émergentes et présentant ainsi certains facteurs économiques communs. De plus, chacune de ces zones ne dépasse pas les critères quantitatifs de présentation séparée stipulés au paragraphe 13 de la norme IFRS 8.

Les secteurs opérationnels présentés sont les suivants :

- L'activité « Services sur Site » détaillée selon les zones géographiques suivantes :
  - Amérique du Nord,
  - Europe continentale,
  - Royaume-Uni et Irlande,
  - Reste du monde, et
- L'activité « Services Avantages et Récompenses »

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 2011-2012 (en millions d'euros)	Services sur Site				Total	Services Avantages et Récompenses	Frais de Direction Générale	Éliminations	Total
	Amérique du Nord	Europe continentale	Royaume- Uni et Irlande	Reste du monde					
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	6 730	5 646	1 543	3 577	17 496	740			18 236
Ventes interactives (Groupe)						16		(16)	0
<b>TOTAL</b>	<b>6 730</b>	<b>5 646</b>	<b>1 543</b>	<b>3 577</b>	<b>17 496</b>	<b>756</b>		<b>(16)</b>	<b>18 236</b>
Résultat opérationnel sectoriel	346	215	106	126	793	290	(83)	(16)	984
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	1	3	3	11	18				18
Résultat financier									(166)
Impôts sur les résultats									(286)
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle									25
<b>PART DU RÉSULTAT NET REVENANT AU GROUPE</b>									<b>525</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	62	106	83	53	304	27	22		353
Autres charges sans impact en trésorerie	6	3	1	2	12	2	5		19

Exercice 2010-2011 (en millions d'euros)	Services sur Site				Total	Services Avantages et Récompenses	Frais de Direction Générale	Éliminations	Total
	Amérique du Nord	Europe continentale	Royaume- Uni et Irlande	Reste du monde					
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	6 005	5 473	1 245	2 624	15 347	700			16 047
Ventes interactives (Groupe)						17		(17)	0
<b>TOTAL</b>	<b>6 005</b>	<b>5 473</b>	<b>1 245</b>	<b>2 624</b>	<b>15 347</b>	<b>717</b>		<b>(17)</b>	<b>16 047</b>
Résultat opérationnel sectoriel	304	247	59	84	694	262	(86)	(17)	853
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	1	2	3	9	15				15
Résultat financier									(147)
Impôts sur les résultats									(250)
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle									20
<b>PART DU RÉSULTAT NET REVENANT AU GROUPE</b>									<b>451</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	48	101	26	33	208	25	14		247
Autres charges sans impact en trésorerie	6	3	1	2	12	1	4		17

### 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 :

Au 31 août 2012 (en millions d'euros)	France	États-Unis	Autres	Total
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	2 775	6 366	9 095	18 236
Actifs non courants <sup>(1)</sup>	924	2 785	2 755	6 464

(1) Hors actifs financiers, participations mises en équivalence, impôts différés actifs.

Au 31 août 2011 (en millions d'euros)	France	États-Unis	Autres	Total
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	2 684	5 676	7 687	16 047
Actifs non courants <sup>(1)</sup>	842	2 375	2 293	5 510

(1) Hors actifs financiers, participations mises en équivalence, impôts différés actifs.

### 3.3 PAR SERVICE

Le chiffre d'affaires par service se décompose comme suit

(en millions d'euros)	2011-2012	2011-2010
Services de restauration	12 756	11 275
Services de <i>facilities management</i>	4 740	4 072
<b>Total chiffre d'affaires Services sur Site</b>	<b>17 496</b>	<b>15 347</b>
Services Avantages et Récompenses	756	717
Éliminations	(16)	(17)
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ</b>	<b>18 236</b>	<b>16 047</b>

## ➤ 4. NOTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS AU 31 AOÛT 2012

### 4.1 CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

<i>(en millions d'euros)</i>	2011-2012	2010-2011
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(357)	(229)
Charges de personnel		
• Salaires	(6 443)	(5 738)
• Autres charges de personnel <sup>(1)</sup>	(1 905)	(1 681)
Achats consommables et variations de stocks	(5 734)	(5 106)
Autres natures de charges <sup>(2)</sup>	(2 813)	(2 440)
<b>TOTAL</b>	<b>(17 252)</b>	<b>(15 194)</b>

(1) Inclut principalement les charges sociales mais également les charges relatives aux plans à prestations définies (note 4.18), aux régimes de retraites à contribution définie (note 4.18) et aux stock-options (note 4.23).

(2) Les autres charges comprennent principalement les charges de location simple (370 millions d'euros pour l'exercice 2011-2012, 331 millions d'euros pour l'exercice 2010-2011), les honoraires, les autres achats consommés, les frais de sous-traitance et frais de déplacements.

Dont :	2011-2012	2010-2011
Coût des ventes	(15 396)	(13 529)
Charges commerciales	(260)	(242)
Charges administratives	(1 558)	(1 408)
Autres produits opérationnels	15	10
Autres charges opérationnelles <sup>(1)</sup>	(53)	(25)
<b>TOTAL</b>	<b>(17 252)</b>	<b>(15 194)</b>

(1) Les autres charges opérationnelles comprennent principalement les amortissements et les pertes de valeurs relatives aux relations clientèle et aux marques.

## 4.2 CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

(en millions d'euros)	2011-2012	2010-2011
Coût de l'endettement brut <sup>(1)</sup>	(173)	(143)
Produits générés par la trésorerie ou équivalents	9	11
<b>Coût de l'endettement net</b>	<b>(164)</b>	<b>(132)</b>
Produits générés par les prêts et créances au coût amorti	6	5
Autres produits financiers	3	1
Autres charges financières	(7)	(5)
Écarts de change nets : gains (+) pertes (-)	(7)	(4)
Variation nette des dépréciations : dotations (-) reprises (+)	(0)	1
Rendement attendu des actifs de régime	42	39
Charge d'actualisation des obligations de régime	(39)	(35)
Ajustement monétaire lié au traitement de l'hyper inflation	(4)	(5)
Variation de juste valeur des instruments dérivés non qualifiés de couverture	(1)	(6)
Autres	5	(6)
<b>Charges et produits financiers, net</b>	<b>(166)</b>	<b>(147)</b>
<b>Dont produits financiers</b>	<b>65</b>	<b>57</b>
<b>Dont charges financières</b>	<b>(231)</b>	<b>(204)</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.

## 4.3 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

### 4.3.1 Rapprochement entre la charge d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique

(en millions d'euros)	2011-2012	2010-2011
Résultat avant impôt	836	721
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	(18)	(15)
<b>Résultat comptable avant impôt</b>	<b>818</b>	<b>706</b>
Taux d'impôt de Sodexo SA <sup>(1)</sup>	36,10 %	34,43 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>(295)</b>	<b>(243)</b>
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que celui de l'entreprise consolidante	39	25
Charges ou produits définitivement non déductibles ou non imposables	16	(3)
Autres impositions (-) et remboursements d'impôts (+)	(24)	(17)
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	3	6
Reports déficitaires générés au cours de l'exercice n'ayant pas donné lieu à la comptabilisation d'un impôt différé actif	(14)	(7)
<b>Charge d'impôt réelle</b>	<b>(275)</b>	<b>(239)</b>
Retenues à la source	(11)	(11)
<b>TOTAL IMPÔT SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>(286)</b>	<b>(250)</b>

(1) Le taux d'impôt de 36,10 % tient compte de la contribution exceptionnelle, instaurée en décembre 2011, pour les exercices clos le 31 août 2012 et le 31 août 2013, 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.

### 4.3.2 Ventilation de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2011-2012	2010-2011
Charge d'impôt exigible	(266)	(243)
Ajustement sur impôt exigible au titre des exercices antérieurs	2	(1)
Provisions pour risques fiscaux	(5)	4
Utilisation de crédits d'impôts, déficit fiscal, différences temporelles reportables	29	15
<b>Sous-total impôts exigibles</b>	<b>(240)</b>	<b>(225)</b>
Impôts différés liés à la naissance ou au renversement de différences temporelles	(53)	(21)
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	1	(1)
Utilisation de crédits d'impôt, de déficits fiscaux et pertes reportables	17	8
<b>Sous-total impôts différés</b>	<b>(35)</b>	<b>(14)</b>
<b>CHARGE D'IMPÔT RÉELLE</b>	<b>(275)</b>	<b>(239)</b>

Les retenues à la source sur dividendes à recevoir provisionnées au cours de l'exercice 2011-2012 dans les comptes du Groupe s'élèvent à 1 million d'euros.

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 35,4 % pour l'exercice 2010-2011 à 34,9 % pour l'exercice 2011-2012.

### 4.4 RÉSULTAT PAR ACTION

Le nombre d'actions avant et après dilution se détaille comme suit :

	2011-2012	2010-2011
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social – de base	151 121 979	152 961 236
Impact moyen de la dilution liée aux plans de stock-options	1 034 972	676 964
Nombre moyen pondéré d'actions de la période – dilué	152 156 951	153 638 200

Le tableau ci-dessous détaille le calcul du résultat par action de base et dilué :

	2011-2012	2010-2011
Résultat net part du Groupe	525	451
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social – de base	151 121 979	152 961 236
<b>Résultat net par action – de base</b>	<b>3,48</b>	<b>2,95</b>
Nombre moyen pondéré d'actions – dilué	152 156 951	153 638 200
<b>Résultat net dilué par action</b>	<b>3,45</b>	<b>2,94</b>

Tous les plans de stock-options ont un effet dilutif sur l'exercice 2011-2012. Sur l'exercice 2010-2011, deux

plans de stock-options représentant 1 737 016 options n'avaient pas d'effet dilutif.

## 4.5 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

### 4.5.1 Détail des immobilisations corporelles

Ces tableaux intègrent les immobilisations corporelles financées par des contrats de location financement.

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Matériels et installations	Immobilisations en cours et autres	Total
<b>Valeurs nettes au 31 août 2010</b>	<b>69</b>	<b>371</b>	<b>91</b>	<b>531</b>
Augmentations de l'exercice	9	177	8	194
Diminutions de l'exercice	(1)	(16)	(1)	(18)
Actifs classés comme destinés à être cédés				
Entrées de périmètre				
Sorties de périmètre				
Dotations aux amortissements	(9)	(150)	(14)	(173)
Pertes de valeurs comptabilisées en résultat	(1)	(1)	(2)	(4)
Reprises de pertes de valeurs comptabilisées en résultat		2		2
Écarts de conversion	(1)	(12)	(5)	(18)
Autres variations	3	4	(8)	(1)
<b>Valeurs nettes au 31 août 2011</b>	<b>69</b>	<b>375</b>	<b>69</b>	<b>513</b>
Augmentations de l'exercice	3	174	30	207
Diminutions de l'exercice	(7)	(12)	(2)	(21)
Actifs classés comme destinés à être cédés				
Entrées de périmètre	21	27	1	49
Sorties de périmètre				
Dotations aux amortissements	(16)	(162)	(21)	(199)
Pertes de valeurs comptabilisées en résultat				
Reprises de pertes de valeurs comptabilisées en résultat	1			1
Écarts de conversion	4	18	4	26
Autres variations	21	(7)	(16)	(2)
<b>Valeurs nettes au 31 août 2012</b>	<b>96</b>	<b>413</b>	<b>65</b>	<b>574</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Valeurs brutes	1 728	1 483
Amortissements et dépréciations cumulés	(1 154)	(970)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>574</b>	<b>513</b>

Aucun actif corporel n'est donné en nantissement de passifs.

Les amortissements et pertes de valeurs comptabilisés en résultat opérationnel sont enregistrés en coûts des ventes, en charges administratives et en charges commerciales.

#### 4.5.2 Détail des immobilisations corporelles en location financement

Les immobilisations en location financement du Groupe sont constituées de très nombreux contrats de location

dans un grand nombre de sites dans le monde entier. Ces contrats portent essentiellement sur des locations de cuisines et de leurs équipements ainsi que de matériel de bureau. Les dispositions de ces contrats sont négociées localement.

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Constructions	Matériels et installations	Immobilisations en cours et autres	Total
31 août 2010	11	53	4	68
31 août 2011	8	45	2	55
31 août 2012	6	46	1	53

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Valeurs brutes	143	159
Amortissements et dépréciations cumulés	(90)	(104)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>53</b>	<b>55</b>

L'échéancier des paiements sur les contrats de location financement figure en note 4.16.3.

#### 4.6 GOODWILLS

La variation des *goodwills* regroupés par secteur d'activité se présentent de la façon suivante au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)		Au 31 août 2011	Augmentations de l'exercice	Cessions de l'exercice	Écarts de conversion	Autres variations	Au 31 août 2012
Services sur Site Amérique du Nord	Brut	1 997	33		296		2 326
	Dépréciations						
Services sur Site Royaume-Uni et Irlande	Brut	523	12		61		596
	Dépréciations						
Services sur Site Europe continentale	Brut	954	21		13		988
	Dépréciations						
Services sur Site Reste du monde	Brut	210	390		(36)		564
	Dépréciations						
Services Avantages et Récompenses	Brut	599			(42)		557
	Dépréciations	(2)					(2)
Holdings	Brut	2					2
	Dépréciations						
	<b>BRUT</b>	<b>4 285</b>	<b>456</b>		<b>292</b>		<b>5 033</b>
<b>TOTAL</b>	<b>DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(2)</b>					<b>(2)</b>

Au cours de l'exercice 2011-2012, de nouveaux *goodwills* ont été constatés suite à l'acquisition des sociétés Puras do Brasil au Brésil (390 millions d'euros), Lenôtere en France (15 millions d'euros), Roth Bros aux États-Unis

(33 millions d'euros), Atkins Facilities Management Limited (renommée Sodexo Property Solutions Limited) au Royaume-Uni (12 millions d'euros) et RI.CO. S.R.L. en Italie (6 millions d'euros).

<i>(en millions d'euros)</i>		Au 31 août 2010	Augmentations de l'exercice	Cessions de l'exercice	Écarts de conversion	Autres variations	Au 31 août 2011
Services sur Site	Brut	2 275			(278)		1 997
Amérique du Nord	Dépréciations						
Services sur Site	Brut	561			(38)		523
Royaume-Uni et Irlande	Dépréciations						
Services sur Site	Brut	952			3	(1)	954
Europe continentale	Dépréciations						
Services sur Site	Brut	226			(16)		210
Reste du monde	Dépréciations						
Services Avantages et Récompenses	Brut	620			(21)		599
	Dépréciations	(2)					(2)
Holdings	Brut	2					2
	Dépréciations						
	<b>BRUT</b>	<b>4 636</b>			<b>(350)</b>	<b>(1)</b>	<b>4 285</b>
<b>TOTAL</b>	<b>DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(2)</b>					<b>(2)</b>

Il n'y a pas eu d'acquisition significative au cours de l'exercice 2010-2011.

## 4.7 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les tableaux ci-dessous détaillent l'évolution des immobilisations incorporelles au cours des exercices 2010-2011 et 2011-2012.

<i>(en millions d'euros)</i>	Licences et logiciels	Relations clientèle, marques et autres incorporels	Total
<b>Valeurs nettes au 31 août 2010</b>	<b>94</b>	<b>433</b>	<b>527</b>
Augmentations de l'exercice	34	27	61
Diminutions de l'exercice		(2)	(2)
Actifs classés comme destinés à être cédés			
Entrées de périmètre			
Sorties de périmètre			
Dotations aux amortissements	(33)	(36)	(69)
Pertes de valeurs comptabilisées en résultat		(5)	(5)
Reprises de pertes de valeurs comptabilisées en résultat		5	5
Écarts de conversion	(4)	(21)	(25)
Autres variations	1	(1)	0
<b>Valeurs nettes au 31 août 2011</b>	<b>92</b>	<b>400</b>	<b>492</b>
Augmentations de l'exercice	47	12	59
Diminutions de l'exercice	(4)		(4)
Actifs classés comme destinés à être cédés			
Entrées de périmètre	2	163	165
Sorties de périmètre			
Dotations aux amortissements	(38)	(99)	(137)
Pertes de valeurs comptabilisées en résultat		(18)	(18)
Reprises de pertes de valeurs comptabilisées en résultat			
Écarts de conversion	3	3	6
Autres variations	3	(3)	0
<b>Valeurs nettes au 31 août 2012</b>	<b>105</b>	<b>458<sup>(1)</sup></b>	<b>563</b>

(1) Y compris des marques et des droits au bail dont la durée de vie est considérée comme indéterminée pour 48 millions d'euros au 31 août 2012.

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Valeurs brutes	975	812
Amortissements et dépréciations cumulés	(412)	(320)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>563</b>	<b>492</b>

Les amortissements et pertes de valeurs comptabilisés en résultat opérationnel sont enregistrés en coût des ventes, en charges commerciales et en charges 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)	2011-2012	2010-2011
Investissements au 1 <sup>er</sup> septembre	222	228
Augmentations de l'exercice	95	69
Diminutions de l'exercice	(56)	(48)
Écarts de conversion	34	(27)
Autres variations	1	
<b>Investissements au 31 août</b>	<b>296</b>	<b>222</b>

## 4.9 PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

Lorsque Sodexo a une obligation légale ou implicite de payer pour le compte de la société 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 4.19). Au cours des exercices 2011-2012 et 2010-2011, les quotes-parts détenues par le Groupe dans les capitaux propres des entreprises mises en équivalence ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2011						Au 31 août 2012		
	Valeurs positives	Valeurs négatives	Résultat de l'exercice	Distribution de l'exercice	Variations de périmètre	Autres mouvements <sup>(1)</sup>	Écarts de conversion	Valeurs positives	Valeurs négatives
Doyon Universal Services	14,2		1,2	(0,9)			2,1	16,6	
Groupe Crèches Attitude	14,1		1,7	(0,7)				15,1	
NANA	11,1		1,4	(1,5)		0,8	1,6	13,4	
BAS	7,8		2,7	(1,7)			1,1	9,9	
SERCO Sodexo Defense Services PTY LTD	9,6		7,1	(8,3)			1,0	9,4	
Zehnacker	4,4		0,9	(0,7)				4,6	
Catalyst Healthcare (Manchester) Holdings Ltd	2,1		0,6				0,4	3,1	
South Manchester Healthcare (Holdings) Ltd	2,2		0,8	(1,0)		0,5	0,3	2,8	
Catalyst Healthcare (Roehampton) Holdings Ltd		(4,9)	0,3			(1,7)	(0,6)		(6,9)
Addiewell Prison (Holdings) Ltd		(3,5)	0,8	(0,7)		(2,7)	(0,5)		(6,6)
Peterborough Prison Mgt (Holdings) Ltd		(3,3)	0,4	(0,1)		(2,2)	(0,5)		(5,7)
Ashford Prison Services Holdings Ltd		(3,0)	0,2	(0,1)		(1,5)	(0,4)		(4,8)
Agecroft Prison Management Ltd		(2,5)	0,1				(0,3)		(2,7)
HpC King's College Hospital (Holdings) Ltd		(1,5)	(0,2)				(0,1)		(1,8)
Enterprise Healthcare (Holdings) Ltd		(1,2)	0,1	(0,1)		(0,4)	(0,2)		(1,8)
Autres	4,9	(1,4)	(0,1)	(0,4)	0,7 <sup>(2)</sup>	(0,1)	0,2	6,3	(2,5)
<b>TOTAL</b>	<b>70,4</b>	<b>(21,3)</b>	<b>18,0</b>	<b>(16,2)</b>	<b>0,7</b>	<b>(7,3)</b>	<b>4,1</b>	<b>81,2</b>	<b>(32,8)</b>

(1) Dont la variation de juste valeur des instruments dérivés de couverture (4.17).

(2) Correspondant à la cession de la participation du Groupe dans la société PPP Catalyst Romford Havering au Royaume-Uni.

(en millions d'euros)	Au 31 août 2010		Résultat de l'exercice	Distribution de l'exercice	Variations de périmètre	Autres mouvements <sup>(1)</sup>	Écarts de conversion	Au 31 août 2011	
	Valeurs positives	Valeurs négatives						Valeurs positives	Valeurs négatives
Doyon Universal Services	16,0		1,0	(0,8)			(2,0)	14,2	
Groupe Crèches Attitude	13,7		0,7	(0,5)		0,2		14,1	
NANA	12,4		1,1	(1,5)		0,6	(1,5)	11,1	
SERCO Sodexo Defense Services PTY LTD	8,2		5,0	(4,1)			0,5	9,6	
BAS	7,2		3,0	(2,0)			(0,4)	7,8	
Zehnacker	4,3		1,1	(1,2)		0,2		4,4	
South Manchester Healthcare (Holdings) Ltd	1,0		1,2	(0,4)		0,5	(0,1)	2,2	
Catalyst Healthcare (Manchester) Holdings Ltd	3,9		(0,3)	(1,2)			(0,3)	2,1	
Catalyst Healthcare (Roehampton) Holdings Ltd		(5,2)	0,3			(0,4)	0,4		(4,9)
Addiewell Prison (Holdings) Ltd		(4,0)	0,5	(0,6)		0,3	0,3		(3,5)
Peterborough Prison Mgt (Holdings) Ltd		(3,9)	0,3	(0,2)		0,2	0,3		(3,3)
Ashford Prison Services Holdings Ltd		(3,6)	0,2			0,2	0,2		(3,0)
Agecroft Prison Management Ltd		(2,7)	0,1				0,1		(2,5)
HpC King's College Hospital (Holdings) Ltd		(2,3)	0,7				0,1		(1,5)
Enterprise Healthcare (Holdings) Ltd		(1,3)	0,1			(0,1)	0,1		(1,2)
Autres	4,6	(0,5)	0,2	(0,6)			(0,2)	4,9	(1,4)
<b>TOTAL</b>	<b>71,3</b>	<b>(23,5)</b>	<b>15,2</b>	<b>(13,1)</b>		<b>1,7</b>	<b>(2,5)</b>	<b>70,4</b>	<b>(21,3)</b>

(1) Dont la variation de juste valeur des instruments dérivés de couverture (4.17).

Les agrégats financiers des principales entreprises mises en équivalence sont les suivants (en millions d'euros sur la base des comptes retraités pour la consolidation aux

normes du Groupe – Ces agrégats ne tiennent pas compte de la quote-part détenue par le Groupe et sont présentés à 100 %) :

(en millions d'euros)	Pays d'activité	% de détention	Actifs	Passifs	Capitaux propres	Chiffre d'affaires	Résultat net
RMPA Holdings Ltd *	UK	14 %	736	738	(2)	32	1
Catalyst Healthcare (Manchester) Holdings Ltd *	UK	25 %	613	595	18	56	2
Healthcare Support (North Staffs) Holdings Ltd *	UK	25 %	530	525	5	37	(1)
BAS (Chili) *	Chili	33,33 %	142	112	30	29	8
Addiewell Prison (Holdings) Ltd	UK	33,33 %	141	161	(20)	28	2
HpC King's College Hospital (Holdings) Ltd *	UK	25 %	120	133	(13)	26	(1)
Peterborough Prison Management (Holdings) Ltd *	UK	33,33 %	118	135	(17)	34	1
Catalyst Healthcare (Roehampton) Holdings Ltd *	UK	25 %	117	145	(28)	14	2
South Manchester Healthcare (Holdings) Ltd *	UK	25 %	110	98	11	33	3
Mercia Healthcare (Holdings) Ltd *	UK	25 %	109	105	4	15	3
Ashford Prison Services Holdings Ltd *	UK	33,33 %	88	102	(15)	28	1
Enterprise Healthcare Holdings Ltd *	UK	10 %	63	81	(18)	15	1
NANA (Sodexo, Inc.)	USA	43,60 %	59	27	31	155	5
Serco Sodexo Defence Services PTY LTD	Australie	50 %	58	39	19	229	14
Pinnacle Schools (Fife) Holdings Ltd *	UK	10 %	56	52	4	4	1
Agecroft Prison Management Ltd	UK	50 %	53	58	(5)	38	0
Enterprise Éducation (Holdings) Conwy Ltd *	UK	10 %	50	56	(6)	4	0

\* Sociétés-projets de type PPP (cf. note 2.3.2).

## 4.10 DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

Les dépréciations cumulées portant sur les actifs corporels et incorporels, y compris les *goodwills*, s'élèvent à 39 millions au 31 août 2012 (22 millions au 31 août 2011). La dotation (nette de reprise) de l'exercice s'élève à 17 millions (2 millions sur l'exercice précédent).

Les tests de dépréciation de valeur des actifs à durée d'utilité indéterminée ont été réalisés au 31 août 2012

suivant les principes définis en note 2.8.2 de la présente annexe.

Les principales hypothèses qui ont été retenues, en fonction des perspectives macroéconomiques des zones géographiques dans lesquelles opèrent les UGT ou groupes d'UGT définis par le Groupe, sont les suivantes (les éventuelles pertes de valeur sont enregistrées en autres charges opérationnelles) :

Zone économique	2012		2011	
	Taux d'actualisation <sup>(1)</sup>	Taux de croissance à long terme <sup>(2)</sup>	Taux d'actualisation <sup>(1)</sup>	Taux de croissance à long terme <sup>(2)</sup>
Europe Continentale	8,5 % à 11 %	2 %	9,3 % à 11,3 %	2 %
Amérique du Nord	8,5 %	2,5 %	9,3 %	2,5 %
Royaume-Uni et Irlande	8,5 %	2,5 %	9,3 %	3,6 %
Reste du Monde	9,5 % à 11 %	3,3 % à 4,2 %	11,8 %	3,5 % à 3,7 %
Services Avantages et Récompenses	11 %	3,6 %	11,8 %	3,2 %

(1) Le taux d'actualisation défini par le Groupe a été majoré pour certaines zones afin de tenir compte des facteurs de risques plus importants impactant certains pays.

(2) Le taux de croissance à long terme est utilisé pour extrapoler la valeur terminale à partir des chiffres de l'année 3 des plans du management.

### Analyse de sensibilité

Le Groupe a procédé aux analyses de sensibilité des résultats des tests de dépréciation 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 n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable d'une UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable. En effet, les résultats des tests de

dépréciation montrent que même une augmentation de 2 % du taux d'actualisation ou une diminution de 2 % du taux de croissance à long terme ne conduirait pas à une dépréciation des actifs testés.

Le Groupe a également procédé à des analyses de sensibilité afin d'identifier si une diminution de 5 % des cash-flows nets prévisionnels sur l'horizon 2013-2015 ainsi que sur le flux terminal conduirait à la comptabilisation d'une dépréciation dans les comptes consolidés du Groupe au 31 août 2012. Ces analyses n'ont pas fait apparaître de risque de dépréciation pour aucune des UGT.

## 4.11 ACTIFS FINANCIERS

### 4.11.1 Actifs financiers non courants

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
<b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>		
<i>Titres de participation</i>		
Valeurs brutes	38	38
Dépréciations	(2)	(1)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>36</b>	<b>37</b>
<b>Prêts et créances</b>		
<i>Créances rattachées à des participations</i>		
Valeurs brutes	55	46
Dépréciations	(1)	(1)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>54</b>	<b>45</b>
<i>Prêts et dépôts</i>		
Valeurs brutes	43	33
Dépréciations		
<b>Valeurs nettes</b>	<b>43</b>	<b>33</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>133</b>	<b>115</b>
Valeurs brutes	136	117
Dépréciations	(3)	(2)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>133</b>	<b>115</b>

#### PRINCIPAUX TITRES DE PARTICIPATION

Le Groupe détient 18,50 % 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.

## 4.11.2 Actifs financiers courants

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
<b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>		
<i>Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses</i>		
Valeurs brutes	609	622
Dépréciations		
<b>Valeurs nettes</b>	<b>609</b>	<b>622</b>
<b>Prêts et créances</b>		
<i>Prêts et dépôts</i>		
Valeurs brutes	5	10
Dépréciations	(1)	(1)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>613</b>	<b>631</b>
Valeurs brutes	614	632
Dépréciations	(1)	(1)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>613</b>	<b>631</b>

Les fonds réservés, inclus pour 386 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 (244 millions d'euros), en Inde (59 millions d'euros), en Roumanie (29 millions d'euros) et aux garanties contractuelles

données aux clients publics au Venezuela (19 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.

## 4.11.3 Variation des actifs financiers courants et non courants

(en valeurs nettes et en millions d'euros)	Au 31 août 2011	Aug./Dim. de l'exercice	Dépréciations	Variations de périmètre	Variation de juste valeur	Écarts de conversion et autres	Au 31 août 2012
Actifs financiers disponibles à la vente	659	(3)	(1)		1	(11)	645
Prêts et créances	87	(9)		15		8	101
<b>TOTAL</b>	<b>746</b>	<b>(12)</b>	<b>(1)</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>(3)</b>	<b>746</b>

(en valeurs nettes et en millions d'euros)	Au 31 août 2010	Aug./Dim. de l'exercice	Dépréciations	Variations de périmètre	Variation de juste valeur	Écarts de conversion et autres	Au 31 août 2011
Actifs financiers disponibles à la vente	615	64				(20)	659
Prêts et créances	112	(20)	2			(7)	87
<b>TOTAL</b>	<b>727</b>	<b>44</b>	<b>2</b>		<b>0</b>	<b>(27)</b>	<b>746</b>

Les variations de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente inscrites en autres éléments du résultat global au cours de l'exercice 2010-2011 sont négligeables.

## 4.11.4 Détail des dépréciations enregistrées sur les actifs financiers

	Au 31 août 2011	Dépréciations	Reprises	Variations de périmètre	Écarts de conversion et autres	Au 31 août 2012
Actifs financiers disponibles à la vente	1	1				2
Prêts et créances	2					2
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>				<b>4</b>

	Au 31 août 2010	Dépréciations	Reprises	Variations de périmètre	Écarts de conversion et autres	Au 31 août 2011
Actifs financiers disponibles à la vente	1					1
Prêts et créances	18		(2)		(14)	2
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>		<b>(2)</b>		<b>(14)</b>	<b>3</b>

## 4.12 STOCKS

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2011	Variations de l'exercice	Variations de périmètre	Écarts de conversion et autres	Au 31 août 2012
Valeur brute	255	7	20	16	298
Dépréciations	(3)			1	(2)
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>252</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>296</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2010	Variations de l'exercice	Variations de périmètre	Écarts de conversion et autres	Au 31 août 2011
Valeur brute	237	33	(1)	(14)	255
Dépréciations	(2)	(1)			(3)
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>235</b>	<b>32</b>	<b>(1)</b>	<b>(14)</b>	<b>252</b>

Les stocks sont principalement constitués de denrées alimentaires et de matières consommables ayant un taux de rotation élevé. La variation des stocks est enregistrée en résultat en coût des ventes, en charges commerciales

ou en charges administratives en fonction de la nature des stocks concernés.

Aucun stock n'est donné en nantissement de passifs.

### 4.13 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 31 août 2012	Dépréciations au 31 août 2012	Valeurs nettes au 31 août 2012	Valeurs brutes au 31 août 2011	Dépréciations au 31 août 2011	Valeurs nettes au 31 août 2011
Autres actifs non courants	15	0	15	14	0	14
<b>Total autres actifs non courants</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>14</b>
Avances et acomptes versés sur commandes	5	0	5	5	0	5
Clients et comptes rattachés	3 150	(102)	3 048	2 868	(89)	2 779
Autres créances d'exploitation	277	(5)	272	223	(6)	217
Charges constatées d'avance	114	0	114	133	0	133
Créances diverses hors exploitation	6	0	6	7	0	7
Actifs détenus en vue d'être cédés	0	0	0	1	0	1
<b>TOTAL CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES</b>	<b>3 552</b>	<b>(107)</b>	<b>3 445</b>	<b>3 237</b>	<b>(95)</b>	<b>3 142</b>

La répartition des créances clients et comptes rattachés au 31 août 2012 et au 31 août 2011 par maturité s'établit de la façon suivante :

Répartition des créances clients échues au 31 août :	Au 31 août 2012		Au 31 août 2011	
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur brute	Dépréciation
Terme échu depuis moins de 3 mois	462	(6)	482	(5)
Terme échu depuis plus de 3 mois et moins de 6 mois	150	(25)	131	(10)
Terme échu depuis plus de 6 mois et moins de 12 mois	24	(6)	35	(7)
Terme échu depuis plus de 12 mois	75	(60)	72	(46)
<b>TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES AU 31 AOÛT</b>	<b>711</b>	<b>(97)</b>	<b>720</b>	<b>(68)</b>
<b>TOTAL DES CRÉANCES NON ÉCHUES AU 31 AOÛT</b>	<b>2 439</b>	<b>(5)</b>	<b>2 148</b>	<b>(21)</b>
<b>TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS AU 31 AOÛT</b>	<b>3 150</b>	<b>(102)</b>	<b>2 868</b>	<b>(89)</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 de risques portant sur les créances individuelles échues et non dépréciées.

### 4.14 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Valeurs mobilières de placement	537	445
Disponibilités	914	1 003
<b>Total trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>1 451</b>	<b>1 448</b>
Découverts bancaires	(15)	(23)
<b>TOTAL</b>	<b>1 436</b>	<b>1 425</b>

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 537 millions d'euros au 31 août 2012 (445 millions d'euros au 31 août 2011) et se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Bons de caisse	362	323
Dépôts à terme	108	98
Obligations cotées	11	6
SICAV et autres	56	18
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>537</b>	<b>445</b>

Environ 78 % 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 A1 ou A2.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie à la clôture sont libres de toute restriction.

#### 4.15 VARIATION DES CAPITAUX 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 financier net du Groupe définis par la Direction et communiqués au marché, à savoir notamment un ratio d'endettement financier net/capitaux propres inférieur à 75 %. L'endettement financier net est défini comme la différence entre les dettes financières 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.

Le Groupe détient 6 499 322 titres Sodexo (contre 6 398 644 au 31 août 2011) pour un montant de 343 millions d'euros (319 millions d'euros au 31 août

2011) destinés à couvrir différents plans d'options d'achat en faveur des salariés du Groupe. Ces actions autodétenues sont enregistrées en moins des capitaux propres pour leur coût d'acquisition.

Sur la période, le Groupe a acheté pour un montant de 94 millions d'euros d'actions Sodexo SA en prévision des exercices d'options d'achat futurs par les salariés. Au 31 août 2011, Sodexo avait racheté des actions Sodexo SA pour un montant de 212 millions d'euros.

La valeur nominale des titres Sodexo SA est de 4 euros par action.

Le montant total des dividendes versés au cours de l'exercice, compte tenu des actions autodétenues, s'élève à 221 millions d'euros, soit un dividende par action de 1,46 euro.

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, à partir de l'exercice clos le 31 août 2013, tout actionnaire justifiant 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, bénéficiera 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 pourra excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

Les opérations comptabilisées dans les autres éléments du résultat global (part du Groupe) se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012			Au 31 août 2011		
	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	0	0	0
Couverture des flux de trésorerie	(20)	6 <sup>(1)</sup>	(14)	15	(5)	10
Écarts actuariels et autres	(98)	23	(75)	36	(10)	26
Écart de conversion	283		283	(310)		(310)
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (PART DU GROUPE)</b>	<b>166</b>	<b>29</b>	<b>195</b>	<b>(259)</b>	<b>(15)</b>	<b>(274)</b>

(1) Dont 3 millions d'euros 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.

#### 4.16 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012		Au 31 août 2011	
	Courants	Non courants	Courants	Non courants
<b>Emprunts obligataires</b>				
Euros	43	1 383	43	1 385
<b>Emprunts auprès des organismes financiers <sup>(1)</sup></b>				
Dollars US	19	872	17	760
Real brésilien	44	0	51	46
Euros	1	237	1	3
Autres monnaies	1	0	3	0
	<b>65</b>	<b>1 109</b>	<b>72</b>	<b>809</b>
<b>Emprunts sur location-financement</b>				
Dollars US	0	1	0	0
Real brésilien	0	0	1	0
Euros	6	13	7	18
Autres monnaies	14	18	11	21
	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>19</b>	<b>39</b>
<b>Autres emprunts <sup>(2)</sup></b>				
Euros	2	24	12	24
Autres monnaies	6	2	6	5
	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>29</b>
<b>TOTAL HORS INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>136</b>	<b>2 550</b>	<b>152</b>	<b>2 262</b>
Juste valeur nette des instruments dérivés <sup>(3)</sup>	22	(24)	8	1
<b>TOTAL INCLUANT LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>158</b>	<b>2 526</b>	<b>160</b>	<b>2 263</b>

(1) Y compris le produit de l'émission des deux placements privés de 500 millions de dollars et 600 millions de dollars auprès d'investisseurs américains.

(2) Dont 20 millions d'euros au 31 août 2012 (34 millions d'euros au 31 août 2011) correspondent à des dettes reconnues sur des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle de certaines filiales.

(3) Décrits en note 4.17.

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.

#### 4.16.1 Emprunts obligataires

	Au 31 août 2011	Augmentations	Remboursements	Actualisation et autres	Écarts de conversion	Au 31 août 2012
<b>Emprunt 500 millions d'euros - 2007</b>						
Nominal	500					500
Frais sur emprunts	(1)					(1)
Intérêts courus	10					10
<b>TOTAL</b>	<b>509</b>					<b>509</b>
<i>Taux effectif</i>	4,55 %					4,55 %
<b>Emprunt 880 millions d'euros - 2009</b>						
Nominal	880					880
Frais sur emprunts et prime émission	7			(2)		5
Intérêts courus	32					32
<b>TOTAL</b>	<b>919</b>			<b>(2)</b>		<b>917</b>
<i>Taux effectif</i>	5,97 %					5,97 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 428</b>			<b>(2)</b>		<b>1 426</b>

	Au 31 août 2010	Augmentations	Remboursements	Actualisation et autres	Écarts de conversion	Au 31 août 2011
<b>Emprunt 500 millions d'euros - 2007</b>						
Nominal	500					500
Frais sur emprunts	(1)					(1)
Intérêts courus	10					10
<b>TOTAL</b>	<b>509</b>					<b>509</b>
<i>Taux effectif</i>	4,55 %					4,55 %
<b>Emprunt 880 millions d'euros - 2009</b>						
Nominal	880					880
Frais sur emprunts et prime émission	8			(1)		7
Intérêts courus	32					32
<b>TOTAL</b>	<b>920</b>			<b>(1)</b>		<b>919</b>
<i>Taux effectif</i>	5,97 %					5,97 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 429</b>			<b>(1)</b>		<b>1 428</b>

#### 4.16.1.1 EMPRUNT DE 500 MILLIONS D'EUROS

Le 30 mars 2007, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire de 500 millions d'euros remboursable au pair le 28 mars 2014 et portant intérêt à un taux annuel de 4,50 %. Le coupon est payable le 28 mars de chaque année.

#### 4.16.1.2 EMPRUNT DE 880 MILLIONS D'EUROS

Le 30 janvier 2009, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire de 650 millions d'euros remboursable le 30 janvier 2015 et portant intérêt à un taux annuel de 6,25 %. Le 24 juin 2009, cet emprunt a fait l'objet d'un abondement de 230 millions d'euros pour porter le montant nominal à 880 millions d'euros. Après abondement, le taux effectif moyen de cet emprunt ressort à 5,97 %.

Ces deux emprunts obligataires ne comportent pas de covenants financiers.

### 4.16.2 Autres emprunts auprès des organismes financiers

#### 4.16.2.1 LIGNE DE CRÉDIT CONFIRMÉ MULTIDEVISES DE JUILLET 2011

Le 18 juillet 2011, Sodexo SA a signé une ligne de crédit confirmé multidevise d'un montant maximum de 600 millions d'euros plus 800 millions de dollars. Cette ligne avait une échéance fixée initialement au 18 juillet 2016, cette échéance pouvant être prorogée à la demande de Sodexo SA et sous réserve de l'accord des prêteurs jusqu'en juillet 2017, puis juillet 2018. En juin 2012, des prêteurs ont accepté de proroger le terme du crédit, à hauteur de 188 millions d'euros pour la tranche en euros et 253 millions de dollars pour la tranche en dollars, en le portant au 18 juillet 2017, l'échéance du solde restant au 18 juillet 2016. 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 2011, aucun tirage n'était en cours sur cette ligne qui était donc disponible en totalité.

Au 31 août 2012, les tirages en cours portent sur la tranche en euros et s'élèvent à 235 millions d'euros.

#### 4.16.2.2 EMPRUNTS DE 500 ET 600 MILLIONS DE DOLLARS US

Le 29 septembre 2008, Sodexo SA a emprunté 500 millions de dollars US à taux fixe auprès d'investisseurs américains.

Ce financement est structuré en trois tranches :

- 140 millions de dollars US au taux fixe de 5,69 % et remboursable en septembre 2013 ;

- 290 millions de dollars US au taux fixe de 5,99 % et remboursable en septembre 2015 ;
- 70 millions de dollars US au taux fixe de 6,43 % et remboursable en septembre 2018.

Le 29 mars 2011, Sodexo SA a souscrit un emprunt de 600 millions de dollars US à taux fixe, sous la forme d'un placement privé auprès d'investisseurs américains.

Ce nouveau financement est structuré en trois tranches :

- 250 millions de dollars US au taux fixe de 4,24 % et remboursable en mars 2018 ;
- 225 millions de dollars US au taux fixe de 4,85 % et remboursable en mars 2021 ;
- 125 millions de dollars US au taux fixe de 4,95 % et remboursable en mars 2023.

Ces deux 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 2012, comme au 31 août 2011 et au 29 février 2012, ces covenants sont respectés par le Groupe.

#### 4.16.2.3 EMPRUNTS CONTRACTÉS EN REAL BRÉSILIEN

Dans le cadre du financement de l'acquisition du groupe VR au Brésil en 2008, Sodexo SA a contracté deux emprunts à taux fixe en reals brésiliens pour un montant de 318 millions de reals remboursables sur cinq ans avec une échéance finale en avril 2013. Compte tenu des remboursements effectués, le montant de ces emprunts s'élève à 106 millions de reals au 31 août 2012 (41 millions d'euros). Ces deux emprunts ne comportent pas de covenants financiers.

#### 4.16.2.4 TAUX DE FINANCEMENT

Afin de respecter la politique du Groupe en matière de financement, l'essentiel de la dette est à taux fixe et, dans le cas d'emprunts tirés dans une devise différente de celle de la société acquise, ces emprunts sont couverts par des swaps de change.

Au 31 août 2012, 98 % de l'endettement consolidé du Groupe est à taux fixe et le taux moyen de financement à cette date s'établit à 5,9 %.

Au 31 août 2011, 98 % de l'endettement consolidé du Groupe était à taux fixe et le taux moyen de financement à cette date s'établissait à 5,7 %.

Les emprunts obligataires et les emprunts auprès des organismes financiers décrits ci-dessus comprennent des clauses usuelles de remboursement anticipé qui ne présentent pas, à la clôture de l'exercice, de risque significatif d'être exercées. Ces clauses de remboursement anticipé intègrent des clauses de défaut croisé ou de changement de contrôle qui s'appliquent sur l'ensemble des emprunts.

#### 4.16.3 Échéancier des emprunts et dettes financières

Au 31 août 2012 Valeurs comptables	< 3 mois	> 3 mois et < 6 mois	> 6 mois et < 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Emprunts obligataires	0	32	11	1 383	0	1 426
Emprunts auprès des organismes financiers	35	0	30	577	532	1 174
Emprunts sur location financement	2	1	17	29	3	52
Autres emprunts	3	0	5	26	0	34
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>33</b>	<b>63</b>	<b>2 015</b>	<b>535</b>	<b>2 686</b>

*Hors incidence des instruments dérivés décrite en note 4.17.*

*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 2012 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	0	55	24	1 516	0	1 595
Emprunts auprès des organismes financiers	41	0	55	722	605	1 423
Emprunts sur location financement	3	2	18	33	3	59
Autres emprunts	3	0	7	29	0	39
Incidences des instruments dérivés hors ceux en place au sein des sociétés PPP (note 4.17)	22	1	0	42	0	65
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>58</b>	<b>104</b>	<b>2 342</b>	<b>608</b>	<b>3 181</b>

Au 31 août 2011 Valeurs comptables	< 3 mois	> 3 mois et < 6 mois	> 6 mois et < 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Emprunts obligataires	0	32	11	1 385	0	1 428
Emprunts auprès des organismes financiers	49	0	23	344	465	881
Emprunts sur location financement	2	1	16	35	4	58
Autres emprunts	3	1	14	28	1	47
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>34</b>	<b>64</b>	<b>1 792</b>	<b>470</b>	<b>2 414</b>

*Hors incidence des instruments dérivés décrite en note 4.17.*

*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 2011 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	0	55	24	1 595	0	1 674
Emprunts auprès des organismes financiers	55	0	47	491	553	1 146
Emprunts sur location financement	3	2	17	40	4	66
Autres emprunts	3	1	16	32	1	53
Incidences des instruments dérivés hors ceux en place au sein des sociétés PPP (note 4.17)	2	2	2	3	0	9
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>60</b>	<b>106</b>	<b>2 161</b>	<b>558</b>	<b>2 948</b>

#### 4.17 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Instruments dérivés (en millions d'euros)	Qualification IFRS	Au 31 août 2012			Au 31 août 2011		
		Juste valeur	Montant notionnel	Valeur nominale	Juste valeur	Montant notionnel	Valeur nominale
<b>Instruments dérivés de change</b>		<b>(2)</b>			<b>(5)</b>		
Actif	Trading				2		6
Passif	Cash Flow Hedge				(1)		6
Passif	Trading	(2)		(13)	(6)		(21)
<b>Instruments dérivés de taux</b>					<b>(4)</b>		
Actif	Cash Flow Hedge						
Passif	Trading				(4)	(256)	
Passif	Cash Flow Hedge						
<b>Instruments dérivés de change et de taux <sup>(1)</sup></b>		<b>4</b>					
Actif	Cash Flow Hedge	19	215				
Actif	Trading	8	96				
Passif	Cash Flow Hedge	(16)					
Passif	Trading	(7)					
<b>Instruments financiers nets</b>		<b>2</b>	<b>311</b>	<b>(13)</b>	<b>(9)</b>	<b>(256)</b>	<b>(9)</b>

(1) Correspondant à trois cross currency swaps EUR-BRL d'un nominal total de 710 millions de BRL et dont les intérêts courus sont présentés au passif pour un montant de 23 millions d'euros.

Le « montant notionnel » correspond, dans le cadre des dérivés de taux, au nominal des instruments financiers traités avec les contreparties.

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.

### 4.17.1 Instruments dérivés de change

Les échéances des instruments dérivés de change sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012				Au 31 août 2011			
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
<b>Passifs financiers libellés en devise</b>								
Livre sterling	(45)			(45)	(27)			(27)
Real brésilien	(57)	(284)		(341)		(38)		(38)
Couronne tchèque	(48)	(6)		(54)		(38)		(38)
Autres	(13)	(6)	(1)	(20)	(22)	(4)		(26)
<b>TOTAL</b>	<b>(163)</b>	<b>(296)</b>	<b>(1)</b>	<b>(460)</b>	<b>(49)</b>	<b>(80)</b>		<b>(129)</b>
<b>Actifs financiers libellés en devise</b>								
Livre sterling	45			45	26			26
Real brésilien	33	311		344		34		34
Couronne tchèque	48	6		54		40		40
Autres	13	5	1	19	21	3		24
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>322</b>	<b>1</b>	<b>462</b>	<b>47</b>	<b>77</b>		<b>124</b>
<b>Instruments dérivés de change</b>								
Livre sterling					(1)			(1)
Real brésilien	(24)	27		3		(4)		(4)
Couronne tchèque	0	0				2		2
Autres	0	(1)	0	(1)	(1)	(1)		(2)
<b>TOTAL</b>	<b>(24)</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>		<b>(5)</b>

### 4.17.2 Instruments dérivés de taux d'intérêt

Afin de couvrir son exposition aux variations du taux LIBOR servant de base à la rémunération de la ligne de crédit confirmé multidevises 2005, à laquelle il a été mis fin en juillet 2011, le Groupe avait mis en place une série de swaps destinés à fixer le taux d'intérêt d'une partie de son

encours de tirage. Ces swaps sont arrivés à échéance en février 2012. Leur juste valeur était de 4 millions d'euros au 31 août 2011.

Au cours de l'exercice 2011-2012, 13 millions ont été recyclés des autres éléments du résultat global en charges financières (14 millions d'euros au cours de l'exercice 2010-2011).

Analyse de la variation de juste valeur, inscrite en autres éléments du résultat global, des instruments dérivés en couverture des flux de trésorerie (en millions d'euros) :

<b>Cumul des variations de juste valeur sur les instruments dérivés de couverture détenus au 31 août 2010</b>	<b>(46)</b>
Variation de juste valeur de la période	0
Variation de juste valeur liée aux entreprises mise en équivalence <sup>(1)</sup>	1
Éléments de juste valeur constatés en résultat financier	14
<b>Total des variations enregistrées en autres éléments du résultat global</b>	<b>15</b>
<b>Écarts de conversion et autres</b>	
<b>Cumul des variations de juste valeur sur les instruments dérivés de couverture détenus au 31 août 2011</b>	<b>(31)</b>
Variation de juste valeur de la période	(21)
Variation de juste valeur liée aux entreprises mise en équivalence <sup>(1)</sup>	(12)
Éléments de juste valeur constatés en résultat financier	13
<b>Total des variations enregistrées en autres éléments du résultat global</b>	
<b>Écarts de conversion et autres</b>	
<b>Cumul des variations de juste valeur sur les instruments dérivés de couverture détenus au 31 août 2012</b>	<b>(51)</b>

(1) Certaines entités que le Groupe consolide selon la méthode de mise en équivalence ont mis en place des instruments de couverture de leur endettement à taux variable. La quote-part du Groupe dans la variation de juste valeur de ces instruments au cours de la période est donc reflétée dans le tableau ci-dessus.

Les impacts des instruments dérivés sur les états financiers sont décrits en note 5.1.

## 4.18 AVANTAGES À LONG TERME AU PERSONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
<b>Actif net des plans à prestations définies *</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>
Passif net des plans à prestations définies	227	154
Autres avantages à long terme au personnel	154	127
<b>Avantages au personnel</b>	<b>381</b>	<b>281</b>

\* Inclus dans les « autres actifs non courants » à l'actif de l'état consolidé de la situation financière.

### 4.18.1 Avantages postérieurs à l'emploi

#### 4.18.1.1 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 343 millions d'euros pour l'exercice 2011-2012 (268 millions au cours de l'exercice 2010-2011).

Les paiements du Groupe sont comptabilisés en charge de la période à laquelle ils se rapportent.

#### 4.18.1.2 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.

Suite à la nouvelle réglementation entrée en vigueur au Royaume-Uni, le Groupe a opté en octobre 2011 pour l'utilisation de l'indice des prix à la consommation (CPI) en remplacement de l'indice des prix au détail (RPI) afin de calculer l'indexation future des pensions que Sodexo UK devra verser à certains membres de son plan de retraite. L'effet rétrospectif sur les droits déjà accumulés dans

le plan par les membres visés par ce changement s'est traduit par une diminution de l'engagement de retraite pour un montant de 26 millions d'euros, comptabilisé en résultat opérationnel au cours de l'exercice 2011-2012.

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 ;
- l'Italie où il s'agit d'un engagement légal de versement d'une indemnité de cessation de contrat de travail (TFR). Jusqu'au 31 août 2006, les droits définitivement acquis par les salariés étaient valorisés et actualisés selon les conditions légales et intégralement comptabilisés en dettes.

Fin décembre 2006, le Parlement italien a approuvé la mise en place de la réforme des TFR en 2007 qui transforme cette indemnité de cessation de contrat de travail en plan à cotisations définies. Ainsi sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2007 au 30 juin 2007, les salariés en activité au 31 décembre 2006 ont dû choisir entre plusieurs formules de plan à cotisations définies, pour les droits acquis à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2007. Les engagements acquis antérieurement restent comptabilisés au passif de l'état consolidé de la situation financière.

Le Groupe Sodexo participe également à des régimes dits « multi-employeurs », notamment en Suède et aux États-Unis. Ces régimes sont comptabilisés selon les modalités prévues pour les régimes à contribution définies.

Les montants figurant à l'actif et au passif de l'état consolidé de la situation financière au titre des plans à prestations définies sont les suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Actif net de retraite *	(0)	(0)
Passif net des plans à prestations définies **	227	154

\* Inclus dans les « autres actifs non courants » à l'actif de l'état consolidé de la situation financière.

\*\* Inclus dans les « avantages au personnel » au passif de l'état consolidé de la situation financière.

Ces montants peuvent se détailler de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Valeur actuelle des obligations financées	834	655
Juste valeur des actifs de régime	(732)	(606)
<b>Valeur actuelle des obligations partiellement financées</b>	<b>102</b>	<b>49</b>
Valeur actuelle des obligations non financées	129	110
Coût des services passés non comptabilisés	(4)	(5)
Autres éléments non reconnus		
<b>PASSIF NET</b>	<b>227</b>	<b>154</b>

Comme précisé dans la note 2.17.2, Sodexo comptabilise les écarts actuariels au cours de la période dans laquelle ils surviennent dans l'état du résultat global nets d'impôts différés.

Les écarts actuariels cumulés, reconnus en autres éléments du résultat global, s'élèvent à - 123 millions d'euros (perte actuarielle) au 31 août 2012. Le montant cumulé des écarts actuariels reconnus en autres éléments du résultat global s'élevait à - 25 millions d'euros (perte actuarielle) au 31 août 2011. Cette évolution des

écarts actuariels, qui entraîne une augmentation de l'engagement, provient essentiellement de la baisse des taux d'intérêts au Royaume-Uni, pays qui porte l'essentiel de la dette (représentant une hausse de l'engagement de 117 millions d'euros), cependant partiellement compensée par des écarts actuariels positifs liés au changement d'autres hypothèses telles que le taux d'inflation (dont 44 millions d'euros de diminution de l'engagement au Royaume-Uni).

Les actifs des régimes à prestation définie se répartissent de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Actions	134	105
Obligations	106	76
Assurances et autres	453	379
Biens immobiliers	30	32
Trésorerie	9	14
<b>TOTAL</b>	<b>732</b>	<b>606</b>

Les montants inscrits au compte de résultat au titre des plans à prestations définies peuvent se détailler de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011-2012	2010-2011
Coût des services rendus	23	24
Actualisation des obligations	39	35
Rendement attendu des actifs du régime	(42)	(39)
Réductions et règlements	(1)	(3)
Amortissement des services passés non reconnus et autres	(25)	0
<b>CHARGE/(PRODUIT) NET</b>	<b>(6)</b>	<b>17</b>

Les amortissements des services passés non reconnus comprennent notamment l'impact du changement d'indice (utilisation du CPI en remplacement du RPI) au Royaume-Uni pour 26 millions d'euros, inclus dans le résultat opérationnel.

Sur le produit net de 6 millions d'euros (charge nette de 17 millions d'euros au 31 août 2011) :

- un produit net de 1 million d'euros (charge nette de 9 millions au 31 août 2011) est comptabilisé en coût des ventes ;

- un produit net de 2 millions d'euros (charge nette de 12 millions d'euros au 31 août 2011) est comptabilisé en charges administratives ;
- le solde de 3 millions (actualisation des obligations et rendement attendu des actifs de régime) est comptabilisé en résultat financier (cf. note 4.2).

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 :

	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
<b>Obligation au 1<sup>er</sup> septembre</b>	<b>765</b>	<b>802</b>	<b>633</b>	<b>568</b>	<b>642</b>
Coût des services rendus au cours de la période	23	24	21	18	22
Actualisation des obligations	39	35	36	34	32
Écarts actuariels	118	(30)	84	55	(29)
Coût des services passés	(26)	3	0	2	(2)
Effet des réductions ou règlements	(1)	(7)	(4)	(1)	(1)
Contributions effectuées par les participants au régime	5	5	6	5	6
Prestations servies prélevées sur les actifs de régime	(20)	(17)	(14)	(14)	(14)
Prestations servies non prélevées sur l'actif	(8)	(9)	(11)	(10)	(13)
Variation de périmètre	4	0	3	2	1
Écart de conversion	65	(40)	37	(37)	(77)
Autres	(1)	(1)	10	11	0
<b>OBLIGATION AU 31 AOÛT</b>	<b>963</b>	<b>765</b>	<b>802</b>	<b>633</b>	<b>568</b>

	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
<b>Juste valeur des actifs au 1<sup>er</sup> septembre</b>	<b>606</b>	<b>588</b>	<b>485</b>	<b>520</b>	<b>509</b>
Rendement attendu des actifs des régimes	42	39	34	33	34
Cotisations effectuées par l'employeur	21	22	19	16	64
Écarts actuariels	20	6	22	(37)	(6)
Effet des réductions ou règlements	0	(4)	(1)	0	0
Contributions effectuées par les participants au régime	5	5	6	5	6
Prestations servies prélevées sur les actifs de régimes	(20)	(17)	(14)	(14)	(14)
Variation de périmètre	0	0	1	0	0
Écart de conversion	58	(33)	29	(38)	(73)
Autres	0	0	7		0
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31 AOÛT</b>	<b>732</b>	<b>606</b>	<b>588</b>	<b>485</b>	<b>520</b>

	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
Valeur actuelle des obligations	963	765	802	633	568
Juste valeur des actifs de régime	732	606	588	485	520
<b>DÉFICIT (EXCÉDENT)</b>	<b>231</b>	<b>159</b>	<b>214</b>	<b>148</b>	<b>48</b>
Ajustements liés à l'expérience relatifs aux passifs	1	1	(13)	(18)	5
Ajustements liés à l'expérience relatifs aux actifs	20	6	22	(37)	(6)

Les hypothèses actuarielles retenues sur les principaux pays pour les évaluations actuarielles réalisées au 31 août 2012 et au 31 août 2011 sont les suivantes :

Au 31 août 2012	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Italie
Taux d'actualisation <sup>(1)</sup>	2,5 % - 3,5 %	3 %	4,5 %	1,75 % - 2,25 %
Taux d'augmentation des salaires à long terme <sup>(2)</sup>	2,5 % - 3 %	2 %	2,1 % - 3,1 %	N/A
Taux d'inflation à long terme <sup>(3)</sup>	2 %	2 %	2,1 % - 3,1 % <sup>(3)</sup>	2 %
Taux de rendement des actifs de couverture	2,5 % - 3,5 %	3,6 %	5 %	N/A
Montant du passif	55	21	42	32

(1) Les taux d'actualisation ont été adaptés dans les différents pays aux durations des plans.

(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 %.

Au 31 août 2011	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Italie
Taux d'actualisation <sup>(1)</sup>	3,75 % - 4,5 %	4,5 %	5,4 %	2,50 % - 3,50 %
Taux d'augmentation des salaires à long terme <sup>(2)</sup>	3 %	2,5 %	3,5 %	N/A
Taux d'inflation à long terme	2 %	2 %	3,5 %	2 %
Taux de rendement des actifs de couverture	4,5 %	5 %	7 %	N/A
Montant du passif	37	9	17	32

(1) Les taux d'actualisation ont été adaptés dans les différents pays aux durations des plans.

(2) Le taux d'augmentation des salaires est communiqué y compris inflation.

Les taux de rendement sur actifs de couverture ont été déterminés par référence aux taux de rendement prévus par les marchés financiers pour chaque catégorie d'actifs et sur la durée de vie de l'obligation correspondante. Un rendement attendu des fonds est ainsi déterminé selon l'importance de chaque catégorie d'actifs dans les actifs des fonds.

Par rapport aux hypothèses présentées dans le tableau ci-dessus, une baisse de 1 % du taux d'actualisation porterait le montant total de l'obligation brute à 1 174 millions d'euros (contre 963 millions d'euros sur la base des hypothèses retenues au 31 août 2012). Une hausse de 0,5 % du taux d'inflation à long terme porterait le montant total de l'obligation brute à 1 031 millions d'euros. Il est rappelé que le Groupe a opté pour la comptabilisation en autres éléments du résultat global des écarts actuariels générés lors de chaque période.

Le rendement effectif des actifs de régime s'élève à 62 millions d'euros au 31 août 2012 (à comparer avec 42 millions d'euros de rendement attendu).

Sur la base d'une estimation raisonnablement déterminée, Sodexo versera 25 millions d'euros aux régimes sur l'année 2012-2013.

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. Fin 2011, Sodexo UK a entamé une consultation avec les membres de son plan de retraite en vue de geler l'acquisition de droits futurs pour certains de ses bénéficiaires. Cette consultation 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 la consultation Sodexo UK s'est également engagé à verser des contributions de 10 millions de livres par an sur 5 ans, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, dans le cadre d'un plan de redressement du fonds sur 12 ans. Sur la même période, il est attendu une baisse des contributions régulières que Sodexo UK versera au fonds compte tenu que seuls les membres relevant du secteur public pourront désormais acquérir de nouveaux droits en application de l'accord. Enfin, 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.

### 4.18.2 Autres avantages au personnel

Les autres avantages au personnel comprennent principalement des montants liés à l'épargne salariale aux États-Unis (*Deferred Compensation*) ainsi que les engagements relatifs aux médailles du travail.

#### MONTANTS INSCRITS AU PASSIF AU TITRE DES AUTRES AVANTAGES À LONG TERME AU PERSONNEL

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Autres avantages à long terme au personnel	154	127

La charge comptabilisée au titre de ces avantages au cours de l'exercice fiscal 2011-2012 s'élève à 23 millions d'euros (20 millions d'euros pour l'exercice 2010-2011)

dont 1,6 million d'euros enregistrés en résultat financier et relatifs aux plans d'Épargne Salariale aux États-Unis (2,2 millions d'euros pour l'exercice 2010-2011).

### 4.19 PROVISIONS

(en millions d'euros)	Au 31 août 2011	Dotations	Reprises avec utilisation	Reprises sans utilisation	Écarts de conversion et autres	Variations de périmètre	Effet d'actualisation des provisions	Au 31 août 2012
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	31	13	(3)	(4)		15		52
Provisions pour litiges avec les salariés	28	12	(11)	(4)	1	4		30
Provisions pour fin de contrats ou contrats déficitaires	6	4	(4)		1	4		11
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	14	3	(5)	(1)		1		12
Provisions pour capitaux propres négatifs *	21				12			33
Autres provisions	9	2	(2)	(2)	1			8
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>109</b>	<b>34</b>	<b>(25)</b>	<b>(11)</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>146</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 2010	Dotations	Reprises avec utilisation	Reprises sans utilisation	Écarts de conversion et autres	Variations de périmètre	Effet d'actualisation des provisions	Au 31 août 2011
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	30	10	(3)	(7)	1			31
Provisions pour litiges avec les salariés	27	16	(15)	(3)	3			28
Provisions pour fin de contrats ou contrats déficitaires	21	5	(14)	(3)	(3)			6
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	14	7	(5)	(1)	(1)			14
Provisions pour capitaux propres négatifs *	23	0	0	0	(2)			21
Autres provisions	11	4	(4)	0	(2)			9
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>126</b>	<b>42</b>	<b>(41)</b>	<b>(14)</b>	<b>(4)</b>			<b>109</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 2012		Au 31 août 2011	
	Courantes	Non Courantes	Courantes	Non courantes
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	8	44	14	17
Provisions pour litiges avec les salariés	18	12	17	11
Provisions pour fin de contrats ou contrats déficitaires	6	5	4	2
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	7	5	9	5
Provisions pour capitaux propres négatifs *	0	33	0	21
Autres provisions	2	6	3	6
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>41</b>	<b>105</b>	<b>47</b>	<b>62</b>

\* Filiales mises en équivalence dont la quote-part de situation nette est négative (cf. note 4.9).

## 4.20 DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Autres passifs non courants	222	190
<b>TOTAL AUTRES PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>222</b>	<b>190</b>
Clients avances et acomptes reçus sur commandes	237	286
Fournisseurs et comptes rattachés	1 792	1 526
Dettes sociales	1 014	902
Dettes fiscales	228	218
Autres dettes d'exploitation	72	68
Produits constatés d'avance	59	62
Autres dettes hors exploitation	20	63
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES COURANTES</b>	<b>3 422</b>	<b>3 125</b>
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES</b>	<b>3 644</b>	<b>3 315</b>

Les dettes sociales comprennent notamment les avantages à court terme au personnel.

Répartition des dettes fournisseurs et autres dettes par échéances	Valeurs comptables	Valeurs contractuelles non actualisées
Échéances à moins de 3 mois	2 564	2 564
Échéances à plus de 3 mois et moins de 6 mois	227	227
Échéances à plus de 6 mois et moins de 12 mois	535	535
Échéances à plus de 1 an et moins de 5 ans	266	279
Échéances à plus de 5 ans	52	71
<b>TOTAL DES DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES</b>	<b>3 644</b>	<b>3 676</b>

## 4.21 IMPÔTS DIFFÉRÉS

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Impôts différés actifs	169	153
Impôts différés passifs	(161)	(150)
<b>POSITION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>8</b>	<b>3</b>

Y compris l'effet des impôts différés décrits en note 4.15.

Le montant d'impôts différés actifs nés de reports déficitaires, non comptabilisés du fait de leur récupération jugée non probable, est de 48 millions d'euros (37 millions

d'euros au 31 août 2011), dont 6 millions d'euros figurant dans les comptes de filiales antérieurement à leur acquisition (5 millions d'euros au 31 août 2011).

La répartition des impôts différés est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2011	Produit/ (Charge) d'impôt différé	Impôt comptabilisé en autres éléments du résultat global	Écarts de change et autres	Au 31 août 2012
• Dette envers le personnel	157	(6)	23		174
• Juste valeur des instruments financiers	1	(8)	3	13	9
• Autres différences temporelles	(193)	(42)		7	(228)
• Reports déficitaires	38	21		(6)	53
<b>POSITION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>3</b>	<b>(35)</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>8</b>

Les différences temporelles sur charges de personnel correspondent principalement aux impôts différés sur les avantages postérieurs à l'emploi.

Les autres différences temporelles incluent principalement les impôts différés sur les actifs incorporels reconnus dans le cadre des acquisitions ainsi que les impôts différés constatés sur la quote-part fiscalement déductible des amortissements comptabilisés sur les *goodwills* dans certains pays.

## 4.22 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 2012		Niveau pour les instruments évalués à la juste valeur			
			Valeur comptable	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Valeurs mobilières de placement	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	4.14	537	537	67	470		537
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	Actifs disponibles à la vente	4.11	609	609	78	531		609
Clients et autres créances	Prêts et créances au coût amorti	4.13	3 445	3 445				
Autres actifs financiers	Actifs disponibles à la vente	4.11	36	N/A				
	Prêts et créances au coût amorti	4.11	101	101				
Instruments dérivés actifs		4.17	27	27		27		27

Passifs financiers (en millions d'euros)	Catégorie d'instruments	Note	Au 31 août 2012		Niveau pour les instruments évalués à la juste valeur			
			Valeur comptable	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	Passifs financiers au coût amorti	4.16	1 426	1 560				
Emprunts auprès d'organismes financiers	Passifs financiers au coût amorti	4.16	1 174	1 288				
Autres emprunts et dettes financières	Passifs financiers au coût amorti	4.16	86	86				
Découverts bancaires	Passifs financiers au coût amorti		15	15				
Fournisseurs et autres dettes	Passifs financiers au coût amorti	4.20	3 422	3 422				
Chèques et Cartes de Services à rembourser	Passifs financiers au coût amorti		2 533	2 533				
Instruments dérivés passifs		4.17	25	25		25		25

(1) La valeur de marché est déterminée sur la base de la cotation des obligations au 31 août 2012.

Actifs financiers (en millions d'euros)	Catégorie d'instruments	Note	Au 31 août 2011		Niveau pour les instruments évalués à la 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	4.14	445	445	24	421		445
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	Actifs disponibles à la vente	4.11	622	622	93	529		622
Clients et autres créances	Prêts et créances au coût amorti	4.13	3 142	3 142				
Autres actifs financiers	Actifs disponibles à la vente	4.11	37	N/A				
	Prêts et créances au coût amorti	4.11	87	87				
Instruments dérivés actifs		4.17	2	2		2		2

Passifs financiers (en millions d'euros)	Catégorie d'instruments	Note	Au 31 août 2011		Niveau pour les instruments évalués à la juste valeur			Total
			Valeur comptable	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	Passifs financiers au coût amorti	4.16	1 428	1 543				
Emprunts auprès d'organismes financiers	Passifs financiers au coût amorti	4.16	881	881				
Autres emprunts et dettes financières	Passifs financiers au coût amorti	4.16	105	105				
Découverts bancaires	Passifs financiers au coût amorti		23	23				
Fournisseurs et autres dettes	Passifs financiers au coût amorti	4.20	3 125	3 125				
Chèques et Cartes de Services à rembourser	Passifs financiers au coût amorti		2 421	2 421				
Instruments dérivés passifs		4.17	11	11		11		11

(1) La valeur de marché est déterminée sur la base de la cotation des obligations au 31 août 2011.

Il n'y a pas eu de transfert entre les différents niveaux, entre les exercices 2010-2011 et 2011-2012.

## 4.23 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Des options d'achat d'actions Sodexo ont été accordées par le Conseil d'Administration de Sodexo aux salariés du Groupe dans le cadre de divers plans de stock-options.

### 4.23.1 Principales caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions

Les plans d'options répondent aux règles suivantes :

- les options sont attribuées généralement aux mêmes périodes calendaires et leur prix d'exercice ne comporte aucune décote ;
- la durée de vie des options 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 d'au moins 6 % sur trois années et à taux de change constants. Cette condition de performance ne s'impose cependant qu'à une certaine portion de l'attribution par bénéficiaire (variant de 0 à 50 %, 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.

### 4.23.2 Modèle de valorisation utilisé et hypothèses retenues

#### 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.

Le tableau suivant donne la liste des données entrées dans le modèle utilisé pour chaque plan valorisé selon IFRS 2 :

Date d'attribution du plan	Prix d'exercice	Volatilité attendue (%)	Maturité (années)	Taux d'intérêt sans risque (%)	Taux attendu de rendement des dividendes (%)	Durée de vie attendue des options (années)
17 janvier 2007	47,82 euros	29,42 %	6	4,18 %	2,81 %	5
17 janvier 2007	47,82 euros	29,42 %	7	4,18 %	2,81 %	5
24 avril 2007	55,36 euros	28,23 %	6	4,37 %	2,79 %	5
24 avril 2007	55,36 euros	28,23 %	7	4,37 %	2,79 %	5
11 septembre 2007	47,17 euros	28,54 %	6	4,04 %	2,75 %	5
7 janvier 2008	42,27 euros	28,85 %	7	4,01 %	2,75 %	6
7 janvier 2008	42,27 euros	28,85 %	6	3,95 %	2,75 %	5
9 septembre 2008	45,56 euros	29,48 %	7	4,15 %	2,75 %	6
9 septembre 2008	45,56 euros	29,48 %	6	4,11 %	2,75 %	5
19 janvier 2009	39,40 euros	37,16 %	7	3,28 %	3,00 %	6
19 janvier 2009	39,40 euros	37,16 %	6	2,90 %	3,00 %	5
11 janvier 2010	39,88 euros	28,50 %	7	2,97 %	3,00 %	6
11 janvier 2010	39,88 euros	28,50 %	6	2,45 %	3,00 %	5
13 décembre 2010	48,37 euros	25,00 %	7	3,27 %	3,00 %	6
13 décembre 2010	48,37 euros	25,00 %	6	2,63 %	3,00 %	5
13 décembre 2011	51,40 euros	24,00 %	7	3,48 %	3,00 %	6
13 décembre 2011	51,40 euros	24,00 %	6	2,85 %	3,00 %	5

La durée de vie attendue des options est intégrée au modèle binomial par le biais des comportements des bénéficiaires en matière d'exercice anticipé sur la durée de vie contractuelle des options et se fonde sur des données historiques et n'est pas forcément indicative des exercices d'options qui peuvent survenir.

La volatilité attendue se base sur l'hypothèse selon laquelle la volatilité calculée par régression vers la moyenne des rendements journaliers sur les cinq années ou six années (durée de vie attendue des options) précédant la date d'octroi du plan (excluant les fluctuations de cours de septembre 2002) est un indice des tendances futures.

Pour les plans attribués à compter de 2008, la volatilité est déterminée à partir d'une moyenne pondérée de la volatilité historique du titre observée sur des périodes correspondant à la durée de vie attendue des options octroyées et de la volatilité implicite attendue par le marché.

Le taux d'intérêt sans risque est le taux des obligations d'État (par référence aux taux rapportés par l'indice iBoxx de la zone euro) ayant une maturité similaire à la durée de vie attendue des options.

Les hypothèses concernant le comportement des optionnaires qui ont été utilisées lors de la détermination de la juste valeur des options (ces données sont également

fondées sur des données historiques non indicatives des exercices d'options qui peuvent survenir) sont :

- pour les résidents fiscaux français :
  - 50 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 20 % le prix d'exercice,
  - 50 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 40 % le prix d'exercice ;
- pour les non-résidents fiscaux français :
  - 30 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 20 % le prix d'exercice,
  - 30 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 40 % le prix d'exercice,
  - 30 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 70 % le prix d'exercice,
  - 10 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 100 % le prix d'exercice.

#### 4.23.3 Charge comptabilisée initialement et mouvements sur l'exercice 2011-2012

La charge comptabilisée dans le compte de résultat pour l'exercice 2011-2012 au titre des stock-options est de 19 millions d'euros (contre 17 millions d'euros au 31 août 2011).

Le tableau suivant indique le nombre, les prix moyens pondérés d'exercice (PMP) et les mouvements d'options durant l'exercice.

	Au 31 août 2012		Au 31 août 2011	
	Nombre	PMP (en euros)	Nombre	PMP (en euros)
<b>En circulation en début de période</b>	<b>6 439 038</b>	<b>43,17</b>	<b>6 703 643</b>	<b>40,83</b>
Attribuées pendant la période	2 046 950	51,40	1 734 700	48,37
Annulées pendant la période	(170 057)	46,39	(852 501) <sup>(2)</sup>	42,36
Exercées pendant la période	(1 499 392) <sup>(1)</sup>	42,48	(1 143 248) <sup>(3)</sup>	38,04
Expirées pendant la période			(3 556)	23,08
<b>En circulation en fin de période</b>	<b>6 816 539</b>	<b>45,71</b>	<b>6 439 038</b>	<b>43,17</b>
<b>Exercibles en fin de période</b>	<b>2 013 706</b>	<b>42,38</b>	<b>1 944 228</b>	<b>43,26</b>

(1) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 56,81 euros.

(2) Y compris les options annulées à la suite de la non atteinte de la condition de performance pour les plans attribués en 2008.

(3) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 51,15 euros.

La durée de vie résiduelle moyenne pondérée pour les options en circulation au 31 août 2012 est de 4,2 ans (4,1 ans au 31 août 2011).

La juste valeur moyenne pondérée des plans des options attribuées durant l'exercice est de 10,43 euros (11,21 euros au 31 août 2011).

Le tableau suivant précise les prix d'exercice et les dates d'expiration des options en circulation au 31 août 2012 :

Date d'octroi	Point de départ d'exercice	Date d'expiration	Prix d'exercice	Nombre d'options non exercées au 31 août
Janvier 2007	Janvier 2008	Janvier 2013	47,82 euros	109 174
Janvier 2007	Janvier 2008	Janvier 2014	47,82 euros	254 870
Avril 2007	Avril 2008	Avril 2013	55,36 euros	1 602
Avril 2007	Avril 2008	Avril 2014	55,36 euros	0
Septembre 2007	Septembre 2008	Septembre 2013	47,17 euros	0
Janvier 2008	Janvier 2009	Janvier 2015	42,27 euros	173 168
Janvier 2008	Janvier 2009	Janvier 2014	42,27 euros	147 331
Septembre 2008	Septembre 2009	Septembre 2015	45,56 euros	15 000
Septembre 2008	Septembre 2009	Septembre 2014	45,56 euros	1 875
Janvier 2009	Janvier 2010	Janvier 2016	39,40 euros	581 188
Janvier 2009	Janvier 2010	Janvier 2015	39,40 euros	459 057
Janvier 2010	Janvier 2011	Janvier 2017	39,88 euros	620 013
Janvier 2010	Janvier 2011	Janvier 2016	39,88 euros	866 810
Décembre 2010	Décembre 2011	Décembre 2017	48,37 euros	672 400
Décembre 2010	Décembre 2011	Décembre 2016	48,37 euros	933 401
Décembre 2011	Décembre 2012	Décembre 2018	51,40 euros	821 850
Décembre 2011	Décembre 2012	Décembre 2017	51,40 euros	1 158 800
<b>TOTAL</b>				<b>6 816 539</b>

#### 4.23.4 Plans émis à la suite de l'acquisition de Sodexo Marriott Services

Le Groupe s'est engagé à livrer 3 044 394 actions Sodexo Alliance aux salariés de Sodexo, Inc. à un prix moyen de 29,01 dollars US, dans le cadre du rachat de 53 % du capital de Sodexo Marriott Services, Inc. en juin 2001. Au 31 août 2012, le nombre d'actions restant à livrer s'élève à 2 897.

Ces options sont toutes exerçables avant novembre 2012.

Ces options ne sont pas valorisées car leur octroi est antérieur à novembre 2002, date de prise d'effet de IFRS 2, et leurs droits ont été acquis avant le 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Le tableau suivant indique le nombre, les prix moyens pondérés d'exercice (PMP) et les mouvements d'options durant l'exercice.

	Au 31 août 2012		Au 31 août 2011	
	Nombre	PMP (en dollars)	Nombre	PMP (en dollars)
En circulation en début de période	11 415	29,99	81 895	28,98
Attribuées pendant la période				
Annulées pendant la période			(520)	28,14
Exercées pendant la période	(8 518) <sup>(1)</sup>	29,99	(69 960) <sup>(2)</sup>	28,82
Expirées pendant la période				
En circulation en fin de période	2 897	29,99	11 415	29,99
Exerçable en fin de période	2 897	29,99	11 415	29,99

(1) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 74,80 USD.

(2) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 65,32 USD.

Le tableau suivant indique les prix d'exercice des options en circulation au 31 août 2012 :

Date d'octroi	Prix de souscription (en dollars)	Nombre d'options non exercées au 31 août 2012
06/11/1997	29,99	2 897

#### 4.24 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Les principales acquisitions de l'exercice sont décrites dans la section 1. Faits marquants. Le montant des actifs acquis et passifs repris aux dates d'acquisition, évalués

de manière provisoire au 31 août 2012, est résumé dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Montants à la juste valeur
Immobilisations incorporelles	165
Immobilisations corporelles	49
Autres actifs non courants	15
Créances clients <sup>(1)</sup>	94
Autres actifs courants	38
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28
Dettes financières non courantes	(13)
Autres dettes non courantes	(41)
Impôts différés nets	(4)
Dettes financières courantes	(49)
Autres dettes et passifs courants	(117)
<b>Total des actifs nets identifiables</b>	<b>165</b>
<i>Goodwill</i>	456
Contrepartie transférée <sup>(2)</sup>	(621)
Trésorerie acquise	28
Variation de dette sur acquisition de filiales	7
<b>IMPACT SUR LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>(586)</b>

(1) Correspondant à un montant en valeur brute de 101 millions d'euros

(2) Prix payé ou payable en trésorerie, y compris un complément de prix estimé pour 6 millions d'euros

La contribution des sociétés acquises depuis leur intégration s'élève à 714 millions d'euros pour le chiffre d'affaires et est non significative sur le résultat de la période.

Les actifs incorporels incluent principalement les relations clients, les marques et les droits au bail. Les durées d'amortissement de ces actifs incorporels ont été fixées par le management dans une fourchette de 3 ans à 15 ans en fonction du taux d'attrition estimé pour les contrats et de la durée de vie probable des marques, sauf lorsque la durée d'utilité n'est pas limitée. Le *goodwill* correspond à l'écart positif entre le prix d'acquisition et le total de la juste valeur des actifs nets identifiables.

Les *goodwills* constatés au cours de l'exercice concernent principalement les acquisitions des sociétés Puras do Brasil au Brésil, Roth Bros aux États-Unis et Lenôte en France.

Le *goodwill* représente principalement le savoir-faire et la compétence des employés ainsi que la capacité bénéficiaire des entreprises acquises.

Au cours de l'exercice précédent, il n'y a pas eu d'acquisition significative.

## 4.25 ENGAGEMENTS ET ÉVENTUALITÉS

### 4.25.1 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 2011-2012 ne sont pas significatifs.

### 4.25.2 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 2012	Au 31 août 2011
Moins d'un an	132	127
De 1 à 5 ans	258	268
Plus de 5 ans	79	104
<b>TOTAL</b>	<b>469</b>	<b>499</b>

Il s'agit de nombreux 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 150 millions d'euros (138 millions d'euros au 31 août 2011) ;
- des loyers de bureaux pour 298 millions d'euros (340 millions d'euros au 31 août 2011). Les baux

d'une durée de 12 ans signés le 19 octobre 2006 dans le cadre de l'installation du nouveau siège social du Groupe à Issy-les-Moulineaux en 2008 impactent les engagements donnés en matière de location de bureaux pour 40 millions d'euros. Les baux et renouvellement de baux signés par Sodexo France et Sodexo, Inc. pour l'occupation de leurs bureaux respectifs représentent des engagements en matière de location simple pour 35 millions d'euros et 5 millions d'euros.

### 4.25.3 Autres engagements donnés

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012				Au 31 août 2011
	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total	Total
Engagements de paiement donnés aux tiers		9		9	8
Garanties d'exploitation de sites	11	32		43	51
Garanties de bonne fin données aux clients du Groupe Sodexo		44	129	173	136
Autres engagements	15	1		16	19
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>86</b>	<b>129</b>	<b>241</b>	<b>214</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 9 millions 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.

Le Groupe a des engagements en termes de nombre d'heures de formation à accorder à ses salariés en France, engagements appelés Droit Individuel à la Formation. En l'absence d'une position des instances réglementaires sur le traitement comptable du Droit Individuel à la Formation, le Groupe a opté pour une présentation de ces droits en engagements donnés. Sur la base des informations disponibles, le nombre d'heures à accorder aux salariés des filiales françaises au titre du Droit Individuel à la Formation a été évalué à environ 2 600 000 heures.

En octobre 2012, le Groupe a émis une garantie plafonnée à 100 millions de livres sterling pour une durée de 12 ans afin de couvrir les obligations de sa filiale Sodexo UK au titre de son plan de retraite. Cette garantie postérieure à la clôture de l'exercice a été émise en faveur du Trustee gérant le plan de retraite.

## 4.26 INFORMATIONS SUR LES PARTIES LIÉES

### 4.26.1 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 euros)	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Avantages à court terme	10 494 809	10 785 320
Avantages postérieurs à l'emploi	499 069	436 226
Charge relative aux stock-options attribuées	5 337 934	5 327 462
<b>TOTAL</b>	<b>16 331 812</b>	<b>16 549 008</b>

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.

Au cours de l'exercice 2011-2012, le Groupe n'a accordé aucune indemnité de rupture ni aucun autre avantage à long terme aux membres du Conseil d'Administration ou du Comité Exécutif ou au Directeur Général de Sodexo.

### 4.26.2 Principal actionnaire

Au 31 août 2012, la société Bellon SA détient 37,71 % du capital de Sodexo SA.

Au cours de l'exercice 2011-2012, Bellon SA a facturé à Sodexo SA un montant de 6,2 millions d'euros au titre du contrat d'assistance et de conseil signé par les deux sociétés.

Au cours du premier semestre 2011-2012, l'Assemblée Générale des actionnaires de Sodexo SA a décidé la distribution d'un dividende de 1,46 euro par action. À ce titre, la société Bellon SA a reçu 86,5 millions d'euros de dividendes en février 2012.

### 4.26.3 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.

(en millions d'euros)	Valeurs brutes au 31 août 2012	Dépréciations au 31 août 2012	Valeurs nettes au 31 août 2012	Valeurs nettes au 31 août 2011
Prêts accordés	76	0	76	64

Engagements hors bilan	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Engagements de paiement donnés aux tiers	9	8
Garanties de bonne fin données à des clients	171	134

Transactions réalisées	2011-2012	2010-2011
Chiffre d'affaires	310	273
Charges opérationnelles	0	0
Résultat financier	6	5

### 4.27 EFFECTIFS

Les effectifs du Groupe sont les suivants :

	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Encadrement	50 211	47 658
Employés	371 180	343 490
<b>TOTAL</b>	<b>421 391</b>	<b>391 148</b>

Le détail des effectifs par secteur opérationnel est le suivant :

	Services sur Site				Total	Services Avantages et Récompenses	Holdings	Total
	Amérique du Nord	Europe continentale	Royaume-Uni et Irlande	Reste du monde				
Au 31 août 2012	123 673	101 503	37 956	154 171	417 303	3 638	450	421 391
Au 31 août 2011	124 896	100 108	34 846	127 364	387 214	3 508	426	391 148

### 4.28 LITIGES

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.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucune 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.

## 4.29 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Sodexo a finalisé le 2 novembre 2012 l'acquisition de Servi-Bonos, S.A. de C.V. au Mexique. La société sera consolidée dans les comptes de Sodexo sur dix mois au cours de l'exercice 2012-2013. Servi-Bonos est un acteur majeur des chèques et cartes de restauration et d'alimentation au Mexique avec près de 5 000 clients à

traverser le pays. En 2011, Servi-Bonos a réalisé un volume d'émission (valeur faciale des chèques et cartes multipliée par le nombre de chèques et cartes émis) de près de 300 millions d'euros.

Cette acquisition renforce le leadership mondial de Sodexo dans les services de Qualité de Vie sur un marché mexicain dynamique et en plein essor.

## 5. OBJECTIFS ET POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### 5.1 EXPOSITION AUX RISQUES SUR LES TAUX DE CHANGÉ ET D'INTÉRÊT

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 de nos 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 d'intérêt et des taux de change.

Les politiques arrêtées par le Conseil d'Administration, le Directeur Général et la Directrice Financière 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

(en millions d'euros)	Note	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
<b>Passifs financiers avant couverture</b>	<b>4.16</b>	<b>2 686</b>	<b>2 414</b>
Dont passifs à taux fixe (avant couverture)		2 403	2 383
Dont passifs à taux variables (avant couverture)		283	31
<b>Incidence des instruments de couverture</b>	<b>4.16</b>	<b>(2)</b>	<b>9</b>
Sur les passifs à taux fixes		216	4
Sur les passifs à taux variables		(218)	5
<b>Passifs financiers après couverture</b>	<b>4.16</b>	<b>2 684</b>	<b>2 423</b>
Dont passifs à taux fixe (après couverture)		2 619	2 387
Dont passifs à taux variables (après couverture)		65	36

Au 31 août 2012, comme au 31 août 2011, 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.

Le Groupe n'avait pas d'instruments dérivés qualifiés de couverture de taux d'intérêt au 31 août 2011.

## 5.1.2 Analyse de sensibilité aux taux de change et exposition au risque de change sur les principales devises

### 5.1.2.1 EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE

Hors instruments dérivés de change (en millions d'euros)	Au 31 août 2012				Au 31 août 2011			
	Dollar USD	Real BRL	Livre GBP	Bolivar Fuerte VEF	Dollar USD	Real BRL	Livre GBP	Bolivar Fuerte VEF
Taux de clôture au 31 août	0,793	0,388	1,257	0,078	0,692	0,432	1,129	0,074
<b>Actif monétaire</b>								
BFR actif et autres créances	753	429	216	4	664	332	168	4
Impôts différés	67	37	16	1	77	25	11	
Trésorerie globale	573	468	146	110	461	413	135	78
<b>TOTAL ACTIF MONÉTAIRE</b>	<b>1 393</b>	<b>934</b>	<b>378</b>	<b>115</b>	<b>1 202</b>	<b>770</b>	<b>314</b>	<b>82</b>
<b>Passif monétaire</b>								
Dettes financières	891	44	5		780	98	4	
BFR passif et autres dettes	1 252	753	374	90	1 093	625	356	69
Impôts différés	34	89	1		25	74	1	
<b>TOTAL PASSIF MONÉTAIRE</b>	<b>2 177</b>	<b>886</b>	<b>380</b>	<b>90</b>	<b>1 898</b>	<b>796</b>	<b>361</b>	<b>69</b>
Position nette <sup>(1)</sup>	(784)	48	(2)	25	(696)	(26)	(47)	13

(1) Cette position nette n'inclut pas les positions de change liées aux opérations intragroupe.

Après instruments dérivés de change (en millions d'euros)	Au 31 août 2012				Au 31 août 2011			
	Dollar USD	Real BRL	Livre GBP	Bolivar Fuerte VEF	Dollar USD	Real BRL	Livre GBP	Bolivar Fuerte VEF
Taux de clôture au 31 août	0,793	0,388	1,257	0,078	0,692	0,432	1,129	0,074
<b>Actif monétaire</b>								
BFR actif et autres créances	753	429	216	4	664	332	168	4
Impôts différés	67	37	16	1	77	25	11	
Trésorerie globale	573	468	146	110	461	413	135	78
<b>TOTAL ACTIF MONÉTAIRE</b>	<b>1 393</b>	<b>934</b>	<b>378</b>	<b>115</b>	<b>1 202</b>	<b>770</b>	<b>314</b>	<b>82</b>
<b>Passif monétaire</b>								
Dettes financières	891	374	43		780	136	32	
BFR passif et autres dettes	1 252	753	374	90	1 093	625	356	69
Impôts différés	34	89	1		25	74	1	
<b>TOTAL PASSIF MONÉTAIRE</b>	<b>2 177</b>	<b>1 216</b>	<b>418</b>	<b>90</b>	<b>1 898</b>	<b>835</b>	<b>389</b>	<b>69</b>
Position nette	(784)	(282)	(40)	25	(696)	(65)	(75)	13

## 5.1.2.2 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 2012				Au 31 août 2011			
	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 USD	654	34	25	199	581	30	15	170
Réal BRL	124	19	13	63	71	16	11	46
Livre GBP	148	10	11	65	121	6	6	58
<b>TOTAL</b>	<b>926</b>	<b>63</b>	<b>49</b>	<b>327</b>	<b>773</b>	<b>52</b>	<b>32</b>	<b>274</b>

## 5.2 EXPOSITION AUX RISQUES DE LIQUIDITÉ

Les caractéristiques des financements obligataires et bancaires utilisés par le Groupe au 31 août 2012 sont décrites en détail dans la note 4.16 de l'annexe aux comptes consolidés.

Au 31 août 2012 plus de 85 % de la dette consolidée du Groupe avait été empruntée sur les marchés de capitaux et le financement bancaire assurait moins de 15 % des besoins du Groupe. Au 31 août 2011, plus de 90 % de la dette consolidée du Groupe avait été empruntée sur les marchés de capitaux et le financement bancaire assurait moins de 10 % des besoins du Groupe. Les échéances de remboursement des principales dettes s'échelonnent entre les exercices 2013-2014 et 2023-2024. Le Groupe a une ligne de crédit confirmée multidevises de 600 millions d'euros plus 800 millions de dollars US, qui était tirée à hauteur de 235 millions d'euros au 31 août 2012 (cette ligne de crédit n'était pas tirée au 31 août 2011).

## 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 réduisant ainsi les liquidités placées chez des tiers en les concentrant sur les holdings financières du Groupe.

La contrepartie maximale est d'environ 10 % (18 % au 31 août 2011) 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 A1.

## ➤ 6. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les principales sociétés consolidées au 31 août 2012 présentées dans le tableau ci-dessous représentent plus de 90 % du chiffre d'affaires consolidé. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,50 % des agrégats chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat net part du groupe et capitaux propres.

Les principales acquisitions sont mentionnées en section 1. Faits marquants.

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.

La lettre S désigne les sociétés sorties du périmètre de consolidation au cours de l'exercice.

Les lettres ME désignent les filiales qui sont mises en équivalence, les autres sont intégrées globalement.

	Intérêts %	Contrôle %	Activité principale	Pays
<b>France</b>				
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
N			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Avantages et Récompenses	France
			Holding	France
			Holding	France
			Sur Site	France
			Holding	France
	35 %	35 %	Sur Site	France
			Holding	France

		Intérêts %	Contrôle %	Activité principale	Pays
<b>Amérique</b>					
N	Sodexo do Brasil Comercial Ltda (consolidé y compris Puras)			Sur Site	Brésil
	Sodexo Pass do Brasil Serviços e Comercio			Avantages et Récompenses	Brésil
	Sodexo Pass do Brasil Serviços de Inovacao Ltda			Avantages et Récompenses	Brésil
	Sodexo Canada (consolidé)			Sur Site	Canada
ME	Sociedad Concesionaria Bas	33 %	33 %	Sur Site	Chili
	Sodexo Chile (consolidé)			Sur Site	Chili
	Sodexo Inversiones SA			Sur Site	Chili
	Sodexo Pass Chile			Avantages et Récompenses	Chili
	Sodexo Colombia	65 %	65 %	Sur Site	Colombie
	Sodexo, Inc. (consolidé)			Sur Site	États-Unis
N	Roth Bros Inc. (consolidé)			Sur Site	États-Unis
	Sodexo Holdings Inc.			Holdings	États-Unis
	Sodexo Remote Sites (USA) Inc.			Holding	États-Unis
	Sodexo Remote Sites Partnership			Sur Site	États-Unis
ME	Doyon Universal Services (consolidé)	50 %	50 %	Sur Site	États-Unis
	Comfort Keepers			Sur Site	États-Unis
	Circle Company Associates, Inc.			Sur Site	États-Unis
	Sodexo Rose Holding Company Inc.			Holding	États-Unis
	Sodexo Perou SAC			Sur Site	Pérou
	Sodexo Pass Venezuela	64 %	64 %	Avantages et Récompenses	Venezuela



		Intérêts %	Contrôle %	Activité principale	Pays
<b>Europe</b>					
ME	Catalyst Healthcare (Roehampton) Holdings Ltd	25 %	25 %	Sur Site	Royaume-Uni
	Tillery Valley Foods			Sur Site	Royaume-Uni
	RTH 2011 Ltd	80 %	80 %	Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Defence Services			Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Investment Services			Sur Site	Royaume-Uni
ME	Peterborough Prison Management Ltd	33 %	33 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME	Ashford Prison Services Ltd	33 %	33 %	Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Holdings Ltd			Holding	Royaume-Uni
	Sodexo Education Services			Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Management Services			Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Healthcare Services Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
ME	Catalyst Healthcare (Manchester) Holdings Ltd	25 %	25 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME	Mercia Healthcare (Holdings) Ltd	25 %	25 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME	South Manchester Healthcare (Holdings) Ltd	25 %	25 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME	RMPA Holdings Ltd	14 %	14 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME	Pinnacle Schools (Fife) Holdings Ltd	10 %	10 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME	Enterprise Civic Buildings (Holdings) Ltd	10 %	10 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME	Enterprise Education Holdings Conwy Ltd	10 %	10 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME	Enterprise Healthcare Holdings Ltd	10 %	10 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME	Addiewell Prison (Holdings) Ltd	33 %	33 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME	Healthcare support (North Staffs) Holding Ltd	25 %	25 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME	Integrated Pathology Partnership	49 %	49 %	Sur Site	Royaume-Uni
	Rugby Travel & Hospitality Ltd	60 %	60 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME	Catalyst Healthcare (Romford) Holdings Ltd	25 %	25 %	Sur Site	Royaume-Uni
S, ME	Catalyst Healthcare (Romford) Ltd	25 %	25 %	Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Euroasia			Sur Site	Russie
	Sodexo Facilities Services AB			Sur Site	Suède
	Sodexo Scandinavian Holding AB			Sur Site	Suède
	Sodexo AB			Sur Site	Suède
	Sodexo Suisse SA			Sur Site	Suisse
	Sodexo Entegre Hizmet Yonetimi AS			Sur Site	Turquie
	Sodexo Motivasyon Cozumleri AS			Avantages et Récompenses	Turquie

	Intérêts %	Contrôle %	Activité principale	Pays
<b>Asie, Océanie, Moyen-Orient</b>				
			Sur Site	Arabie Saoudite
	50 %	50 %	Sur Site	Australie
ME			Sur Site	Australie
	50 %	50 %	Sur Site	Australie
			Sur Site	Chine
			Sur Site	Émirats Arabes Unis
	49 %	49 %	Sur Site	Émirats Arabes Unis
			Sur Site	Émirats Arabes Unis
			Avantages et Récompenses	Inde
			Sur Site	Inde
	50 %	50 %	Sur Site	Koweït
	80 %		Sur Site	Nouvelle-Zélande
	49 %	49 %	Sur Site	Qatar

## 4.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 août 2012

Aux Actionnaires

**SODEXO S.A.**

255 Quai de la bataille de Stalingrad  
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 août 2012, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Sodexo S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par votre Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I - OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

## II - JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- votre société a procédé à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et a également évalué s'il existait des indices de perte de valeur sur les actifs à durée d'utilité déterminée selon les modalités décrites dans les notes 2.8 et 4.10 de l'annexe.

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation et la méthode retenue pour l'évaluation de la valeur d'utilité basée sur les flux de trésorerie futurs actualisés après impôts. Nous avons également examiné la documentation préparée dans ce cadre et apprécié la cohérence des données utilisées notamment en ce qui concerne les hypothèses retenues pour l'élaboration des plans d'activité ;

- les provisions couvrant les engagements de retraite et autres avantages assimilés selon les modalités décrites dans les notes 2.17 et 4.18 de l'annexe ont fait l'objet pour l'essentiel d'une évaluation par des actuaires externes. Nous avons examiné les données et hypothèses retenues par ces actuaires ainsi que leurs conclusions et nous avons vérifié que la note 4.18 fournissait une information appropriée.

Les éléments mentionnés ci-dessus reposent sur le recours à des estimations et des hypothèses sous-jacentes, qui ont par nature un caractère incertain. Comme précisé dans la note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés, les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en présence de conditions différentes.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## III - VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 7 novembre 2012

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Yves Nicolas

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Isabelle Allen

## 4.5 Informations supplémentaires

### ➤ 4.5.1 RATIOS FINANCIERS

		Exercice 2011-2012	Exercice 2010-2011
Taux d'endettement net	$\frac{\text{Dettes financières}^{(1)} - \text{trésorerie opérationnelle}^{(2)}}{\text{Capitaux propres et intérêts minoritaires}}$	20,8 %	14,7 %
Capacité de remboursement des emprunts	$\frac{\text{Dettes financières}^{(1)}}{\text{Autofinancement}^{(3)}}$	2,8 années	3,2 années
Indépendance financière	$\frac{\text{Dettes financières non courantes}}{\text{Capitaux propres et intérêts minoritaires}}$	83,1 %	88,2 %
Rendement des capitaux propres	$\frac{\text{Part du Groupe dans le résultat net}}{\text{Part du Groupe dans les capitaux propres hors résultat}}$	20,9 %	21,7 %
Retour sur capitaux employés (ROCE)	$\frac{\text{Résultat opérationnel après impôt}}{\text{Immobilisations corporelles + écarts d'acquisitions+ autres immobilisations incorporelles+ investissements clients + besoin en fondsde roulement}}$	17,1 %	18,2 %
Couverture des charges d'intérêts	$\frac{\text{Résultat opérationnel}}{\text{Charges d'intérêts nettes}}$	6,0	6,5

(1) Dettes financières = dettes financières non courantes + dettes financières courantes hors découverts bancaires-instruments financiers dérivés à l'actif.

(2) Trésorerie et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses moins découverts bancaires.

(3) Flux net de trésorerie lié à l'activité – variation du besoin en fonds de roulement.

## ➤ 4.5.2 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET ÉLÉMENTS FINANCIERS SUR DEUX ANS

	2011-2012	2010-2011
<b>Capitaux propres</b>	<b>3 069</b>	<b>2 565</b>
Part du Groupe	3 034	2 535
Part des minoritaires	35	30
<b>Dettes financières <sup>(1)</sup></b>		
Dettes financières non courantes	2 526	2 263
Dettes financières courantes	158	162
<b>Trésorerie (y compris découverts bancaires)</b>	<b>1 436</b>	<b>1 425</b>
<b>Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses</b>	<b>609</b>	<b>622</b>
<b>Endettement financier net <sup>(2)</sup></b>	<b>(639)</b>	<b>(376)</b>
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>18 236</b>	<b>16 047</b>
Résultat opérationnel	984	853
Résultat consolidé	550	471
Part des minoritaires	25	20
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>525</b>	<b>451</b>
<b>Nombre d'actions moyen</b>	<b>151 121 979</b>	<b>152 961 236</b>
Résultat par action	3,48	2,95
Dividende par action (en euros)	1,46	1,35
Valeur de l'action au 31 août (en euros)	62,87	51,82
Cours le plus haut de l'exercice	64,85	55,96
Cours le plus bas de l'exercice	48,13	45,22

(1) Y compris les instruments financiers, hors découverts bancaires.

(2) Trésorerie + fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses - dettes financières.

## ➤ 4.5.3 TAUX DE CHANGE

Codes iso	Pays	Monnaie	Taux de clôture	Taux moyen
			au 31/08/2012	2011-2012
			1 euro =	1 euro =
CFA	Afrique	CFA (1 000 unités)	0,655957	0,655957
ZAR	Afrique du Sud	Rand	10,615200	10,439055
DZD	Algérie	Dinar (1 000 unités)	0,101792	0,101926
SAR	Arabie Saoudite	Rial	4,704400	4,913386
ARS	Argentine	Peso	5,808800	5,731030
AUD	Australie	Dollar	1,220100	1,271769
BRL	Brésil	Real	2,580400	2,434143
BGN	Bulgarie	Lev bulgare	1,955800	1,955800
CAD	Canada	Dollar	1,248700	1,322006
CLP	Chili	Peso (1 000 unités)	0,602020	0,652312

Codes iso	Pays	Monnaie	Taux de clôture au 31/08/2012	Taux moyen 2011-2012
			1 euro =	1 euro =
CNY	Chine	Yuan	8,006200	8,321783
COP	Colombie	Peso (1 000 unités)	2,299490	2,396532
KRW	Corée	Won (1 000 unités)	1,429970	1,492979
CRC	Costa Rica	Colon (1 000 unités)	0,623980	0,662786
DKK	Danemark	Couronne	7,451300	7,438417
AED	Émirats Arabes Unis	Dirham	4,606800	4,811365
USD	États-Unis	Dollar	1,261100	1,313143
GNF	Guinée	Franc guinéen (1 000 unités)	8,694380	9,066900
HKD	Hong Kong	Dollar	9,780600	10,197690
HUF	Hongrie	Forint (1 000 unités)	0,283650	0,293669
INR	Inde	Roupie (1 000 unités)	0,070026	0,068136
IDR	Indonésie	Rupiah (1 000 unités)	12,042490	12,034322
ILS	Israël	Shekel israélien	5,075300	4,981683
JPY	Japon	Yen (1 000 unités)	0,098960	0,103111
KZT	Kazakhstan	Tenge (1 000 unités)	0,186660	0,194241
KWD	Koweït	Dinar	0,353200	0,364050
LBP	Liban	Livre lib. (1 000 unités)	1,888600	1,975417
MGA	Madagascar	Malagasy ariary (1 000 unités)	2,805840	2,806582
MYR	Malaisie	Ringgit	3,936000	4,078320
MAD	Maroc	Dirham	11,036000	11,129922
MXN	Mexique	Peso	16,777000	17,452962
NOK	Norvège	Couronne	7,292500	7,611961
NZD	Nouvelle-Zélande	Dollar néo-zélandais	1,570800	1,637488
OMR	Oman	Rial	0,481800	0,503807
PEN	Pérou	Sol	3,272800	3,517691
PHP	Philippines	Peso philippin	53,191000	56,235840
PLN	Pologne	Zloty	4,176500	4,270124
QAR	Qatar	Rial	4,560900	4,769256
CZK	Rép. tchèque	Cour. tchèque (1 000 unités)	0,024840	0,025106
RON	Roumanie	Nouveau Leu	4,463300	4,390482
GBP	Royaume-Uni	Livre	0,795250	0,831305
RUB	Russie	Rouble (1 000 unités)	0,040781	0,040729
SGD	Singapour	Dollar	1,574600	1,657630
SEK	Suède	Couronne	8,336200	8,880719
CHF	Suisse	Franc suisse	1,200900	1,206864
TZS	Tanzanie	Shilling (1 000 unités)	1,960450	2,087688
THB	Thaïlande	Baht	39,510000	40,813514
TND	Tunisie	Dinar	2,002400	1,968861
TRY	Turquie	Livre	2,292100	2,364805
UYU	Uruguay	Peso uruguayen	26,967600	26,463477
VEF	Venezuela	Bolivar (1 000 unités)	0,012863	0,012863
VND	Vietnam	Dong vietnamien	26 126,640000	27 250,313841

## ➤ 4.5.4 POLITIQUE D'INVESTISSEMENTS

(en millions d'euros)	2011-2012	2010-2011
Investissements corporels et incorporels et investissements chez les clients	277	256
Acquisitions de titres de participations au cours de l'exercice	583	2

### Investissements en cours au 31 août 2012 :

- acquisitions de titres de participation postérieures à la clôture : le 2 novembre 2012, Sodexo a réalisé l'acquisition de 100 % des titres de la société Servi-Bonos au Mexique (activité Services Avantages et Récompenses) pour un montant de 70 millions d'euros ;
- autres engagements fermes d'acquisition de titres de participation : à la date de ce document, Sodexo n'a consenti aucun 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 les 34 300 sites exploités, qui

interviennent en support de l'activité opérationnelle et sont financés par la trésorerie opérationnelle. Aucun de ces investissements n'est significatif individuellement.

Les investissements financiers réalisés en 2011-2012, ainsi que les engagements d'acquisition connus à cette date, sont décrits dans la note 4.24 de l'annexe aux comptes consolidés.

La description détaillée des flux d'investissement figure dans les notes 3.1, 4.5.1 et 4.5.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les acquisitions de titres de participation réalisées postérieurement à la clôture sont décrites, le cas échéant, dans la note 4.29 de l'annexe aux comptes consolidés.

## ➤ 4.5.5 FACTEURS DE RISQUES

### 4.5.5.1 RISQUES PARTICULIERS LIÉS À L'ACTIVITÉ

#### Risques liés aux caractéristiques des contrats dans l'activité Services sur Site

Dans l'activité Services sur Site, les relations contractuelles peuvent être globalement classées en deux grandes catégories : le contrat de forfait et le contrat de mandat. Ces deux types de contrat se différencient par le niveau de risque commercial pris par le prestataire.

Dans les contrats de forfait : le prestataire perçoit un prix en contrepartie des services rendus et prend en charge les risques liés aux coûts de sa prestation. Les contrats de forfait disposent généralement de clauses d'indexation périodique qui permettent de répercuter aux clients l'augmentation des coûts opérationnels (coût du personnel, coûts denrées). Cette révision de prix se fait par application d'une formule représentative de l'évolution du

coût de la prestation qui prend en compte l'évolution des conditions économiques. L'absence de telles dispositions contractuelles pourrait avoir un effet significatif sur la rentabilité de ces mêmes contrats.

Dans les contrats de mandat : le client prend à sa charge, soit directement, soit par remboursement, les coûts relatifs à la réalisation de la prestation telles que soient les fluctuations dans la fréquentation des sites. La rémunération du prestataire est versée sous forme de commission fixe ou variable. L'expertise du Groupe en matière d'achats lui assure un accès stable à des produits de qualité à des prix compétitifs grâce à des accords négociés avec les fournisseurs. Dans certains cas très spécifiques, Sodexo est dans l'obligation de restituer à ses clients les négociations avec les fournisseurs qu'il perçoit.

Dans la pratique, les contrats de Sodexo comportent des caractéristiques propres à chacune de ces deux catégories.

## 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 capacité à fournir des services compétitifs et qui se différencient de ceux des concurrents. Il convient de préciser qu'au 31 août 2012, le taux de fidélisation des clients de l'activité Services sur Site est de 94,1 %.

De plus, la croissance dans l'activité Services Avantages et Récompenses dépend de l'expansion géographique, du développement de nouveaux services, d'une marque reconnue et de solides réseaux d'affiliés.

## Risques liés à la concurrence

Le nombre de concurrents présents au niveau international est assez réduit.

Cependant dans chacun des pays où le Groupe est implanté, Sodexo doit faire face à une importante concurrence composée d'acteurs internationaux, nationaux et parfois locaux. Il existe également des clients et des prospects qui se déterminent pour des solutions internes et décident de ne pas sous-traiter les Services sur Site.

Dans les Services sur Site, les concurrents internationaux, nationaux et parfois locaux peuvent être des entreprises offrant un type de service unique (restauration collective ou nettoyage ou maintenance technique) ou proposant une offre multiservices. Ces entreprises peuvent être originaires du secteur de la restauration collective ou d'autres services de *facilities management* ou de spécialistes de services plus techniques ou encore être des sociétés de conseil en immobilier d'entreprise « *property managers* » qui sous-traitent ces services à des tiers prestataires.

En Services Avantages et Récompenses, dans les 31 pays où le Groupe propose ces services, Sodexo peut être en concurrence avec une entreprise mondiale ou avec des entreprises régionales ou locales.

## 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 – et ce, à des conditions économiques favorables – 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 bien organiser ses systèmes

d'approvisionnement, y compris les achats et la logistique, a une influence importante sur son résultat.

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 et à la sécurité au travail

Sodexo sert chaque jour un nombre considérable de repas dans le monde et engage sa responsabilité sur la qualité sanitaire de ses produits et de ses services.

Par ailleurs, des accidents du travail peuvent survenir, tant dans le cadre des activités de restauration collective que de *facilities management*.

Afin de se prémunir contre ces risques, Sodexo a mis en place des procédures de contrôle pour assurer le strict respect des réglementations applicables. Les politiques de formation et de sensibilisation du personnel sont appliquées dans chacun des pays où le Groupe est implanté.

Néanmoins, si la responsabilité du Groupe devait être engagée de façon significative dans une de ses exploitations, cela aurait des effets sur ses activités, ses résultats et son image.

## Risques liés à l'inflation des denrées alimentaires et à l'accès aux matières premières alimentaires

Sodexo pourrait 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 leurs disponibilités sur le marché peuvent varier selon les régions du monde.

Les contrats de Sodexo prévoient certains ajustements permettant d'augmenter les prix ou de changer les menus, mais compte tenu des délais de mise en œuvre de telles mesures, une réduction temporaire des marges ne peut être exclue. Bien que la plupart des contrats prévoient une augmentation minimale annuelle des prix des produits et services fournis par le Groupe, Sodexo pourrait être impacté durant les périodes d'inflation si le taux contractuel d'augmentation s'avérait plus faible que celui de l'inflation constatée.

## Risques liés au *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 en *facilities management* et par conséquent, une part plus importante du chiffre d'affaires généré par ce type de

services. Ces services requièrent un personnel qualifié, notamment dans les domaines tels que la maintenance de bâtiments, les systèmes électriques, la plomberie, le chauffage ou la climatisation. Le Groupe doit donc faire face aux 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 et former en permanence du personnel adapté lui permettent de se développer dans cet environnement d'experts.

#### 4.5.5.2 RISQUES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

La qualité des prestations du Groupe repose en grande partie sur la capacité de Sodexo à attirer, développer, motiver et fidéliser les meilleurs talents, et à maintenir un niveau de formation permettant d'améliorer sans cesse ses normes. En conséquence, le Groupe 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 et se doter d'une véritable dimension mondiale, de sorte qu'à tous les niveaux les collaborateurs reflètent la diversité des clients et des consommateurs.

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 de taille comparable et implantées mondialement.

#### 4.5.5.3 RISQUES LIÉS À L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Sodexo est conscient des impacts que son activité peut avoir sur l'environnement étant précisé que le Groupe opère sur les sites de ses clients. Loin de minimiser leur importance, le Groupe met tout en œuvre pour maîtriser ces impacts, afin d'être en mesure de les réduire.

Ils sont essentiellement provoqués par :

- la consommation d'eau et d'énergie servant au fonctionnement des installations de restauration, à la production des repas et au nettoyage ;
- la production de déchets ménagers liés à la préparation des repas et ceux issus des activités de nettoyage (emballages, matières organiques, déchets gras et résidus lessiviels).

Agissant en entreprise citoyenne, Sodexo s'est doté, en 2009, d'une démarche de progrès continu appelée *The Better Tomorrow Plan*, avec 14 engagements relatifs à la nutrition, à la santé, au bien-être, aux communautés locales et à l'environnement.

#### 4.5.5.4 RISQUES LIÉS AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

Le Groupe dépend de plus en plus d'infrastructures et applications informatiques pour ces activités. Les principaux risques sont liés à la disponibilité des services informatiques, à l'intégrité et 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.

#### 4.5.5.5 RISQUES RÉGLEMENTAIRES

La nature des activités du Groupe et son implantation internationale le soumettent à un ensemble de réglementations très variées : droit du travail, droit de la concurrence, droit des sociétés, 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.

Certains services de l'activité 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, certains des services concernés verraient leur volume d'émission se réduire de façon significative. Toutefois Sodexo propose plus de 200 services dans 31 pays et considère donc que ces risques sont largement répartis.

#### 4.5.5.6 RISQUES DE LIQUIDITÉ, DE TAUX D'INTÉRÊT, DE CHANGE ET DE CONTREPARTIE

Sodexo a accès à des sources de financement bancaires diversifiées ou faisant directement appel aux investisseurs (marché des billets de trésorerie et marchés obligataires). Le Groupe exerçant des activités dans 80 pays, tous les éléments constitutifs des états financiers subissent l'influence des effets de conversion des devises en euros et notamment les fluctuations enregistrées sur le dollar US, la livre sterling, la couronne suédoise, le real brésilien et le bolivar fuerte vénézuélien. 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 sa 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.

#### 4.5.5.7 RISQUES LIÉS À UNE CONJONCTURE ÉCONOMIQUE DIFFICILE

Des conditions économiques peu favorables pourraient affecter les opérations et les performances financières du Groupe. Le poids de la dette des États et l'aggravation du chômage pourraient exercer une pression importante sur l'activité économique dans les secteurs publics et privés, entraînant une baisse de la demande des services que Sodexo offre à ses clients – tout particulièrement du segment Entreprises – et ainsi générer un impact négatif sur ses opérations.

Toutefois, parmi les clients de Sodexo, la proportion de segments moins sensibles aux cycles économiques (tels que l'Éducation, la Santé, les Établissements Pénitentiaires et la Défense) est prépondérante (environ deux tiers du chiffre d'affaires).

En outre, l'activité du segment Bases-Vie dépend des cycles de l'industrie pétrolière et minière. 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.

#### 4.5.5.8 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, son réseau de distribution 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 aux divers projets d'intégration de ressources en management limitées. 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 en 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 comptable s'avérerait supérieure à leur valeur recouvrable, une dépréciation serait enregistrée affectant ainsi le résultat d'exploitation et la situation financière du Groupe.

#### 4.5.5.9 RISQUES LIÉS AUX LITIGES

Concernant ces risques, se reporter à la note 4.28 de l'annexe aux comptes consolidés.

## ➤ 4.5.6. COUVERTURE DES RISQUES

### 4.5.6.1 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 <sup>(1)</sup>, Sodexo veillant particulièrement 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 ; ces garanties sont souscrites pour des montants qui tiennent compte de la nature des activités de Sodexo, des pays où il opère et des capacités disponibles sur le marché de l'assurance ;
- les assurances de dommages qui couvrent principalement les risques d'incendie/explosion, dégâts des eaux, 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.

Les niveaux de couverture sont conformes aux obligations légales imposées par les différents États.

### 4.5.6.2 FRANCHISES

Les risques restant à la charge du Groupe correspondent aux montants des franchises des programmes d'assurances contractés par Sodexo. Le Groupe assume en effet les 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 vont de 5 000 dollars U.S. à 5 000 000 dollars U.S. par événement ; certaines d'entre elles sont, depuis le 1<sup>er</sup> juin 2006, gérées au sein d'une société d'assurance captive. Hors Amérique du Nord, les franchises varient, en règle générale, de 7 500 à 200 000 euros par événement.

### 4.5.6.3 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 45 millions d'euros, inférieur à 0,25 % du chiffre d'affaires.

(1) Définition dans le glossaire.



# 5

## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ MÈRE

<b>5.1</b>	<b>COMPTES SOCIAUX DE SODEXO SA</b>	<b>192</b>	<b>5.3</b>	<b>INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES COMPTES SOCIAUX</b>	<b>212</b>
5.1.1	Compte de résultat	192	5.3.1	Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices	212
5.1.2	Bilan	193	5.3.2	Répartition des résultats	213
<b>5.2</b>	<b>ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX</b>	<b>194</b>	<b>5.4</b>	<b>RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>214</b>
			5.4.1	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	214
			5.4.2	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	216

## 5.1 Comptes sociaux de Sodexo SA

### ➤ 5.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	2011-2012	2010-2011
<b>Chiffre d'affaires net</b>	3	<b>63 337</b>	<b>80 470</b>
Autres produits d'exploitation		230 602	209 796
Achats consommés		(719)	(1 015)
Charges de personnel		(28 794)	(42 254)
Autres charges d'exploitation		(102 390)	(120 805)
Impôts et taxes		(9 438)	(5 014)
Dotations aux amortissements et provisions		(2 531)	(5 154)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>150 067</b>	<b>116 023</b>
Résultat financier	4	200 094	190 686
Résultat exceptionnel	5	(31 895)	(20 040)
Participation		(131)	(62)
Impôts sur les bénéfices	6	22 364	15 061
<b>Résultat net</b>		<b>340 499</b>	<b>301 668</b>

## > 5.1.2 BILAN

### ACTIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
<b>ACTIF IMMOBILISÉ NET</b>			
Immobilisations incorporelles	7	12 208	12 508
Immobilisations corporelles	7	3 527	4 848
Immobilisations financières	7	5 870 221	5 170 548
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>7</b>	<b>5 885 956</b>	<b>5 187 904</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>			
Clients et comptes rattachés	9	66 309	79 754
Autres créances et comptes de régularisation	9	258 669	66 837
Valeurs mobilières de placement	11	342 599	317 873
Disponibilités		48 133	260 979
<b>Total actif circulant</b>		<b>715 710</b>	<b>725 443</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>6 601 666</b>	<b>5 913 347</b>

### PASSIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital		628 528	628 528
Primes		1 108 954	1 108 954
Réserves et résultat		1 255 569	1 136 162
Provisions réglementées		12 931	10 034
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>13</b>	<b>3 005 982</b>	<b>2 883 678</b>
Provisions pour risques et charges	10	117 928	86 906
<b>DETTES</b>			
Emprunts et dettes financières	14	2 580 826	2 332 236
Fournisseurs et comptes rattachés		20 677	26 721
Autres dettes et comptes de régularisation		876 253	583 806
<b>Total des dettes</b>		<b>3 595 684</b>	<b>3 029 669</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>6 601 666</b>	<b>5 913 347</b>

## 5.2 Annexe aux comptes sociaux

### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

<b>1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE</b>	<b>196</b>	<b>10. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>201</b>
1.1 Opérations sur le capital	196		
1.2 Acquisitions de filiales	196	<b>11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>	<b>202</b>
<b>2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES</b>	<b>196</b>	<b>12. ACTIONS PROPRES</b>	<b>202</b>
2.1 Actif immobilisé	196	<b>13. CAPITAUX PROPRES</b>	<b>202</b>
2.2 Clients et comptes rattachés	197	13.1 Capital social	202
2.3 Valeurs mobilières de placement (hors actions propres)	197	13.2 Variation des capitaux propres	203
2.4 Actions propres et options d'achat d'actions	197	<b>14. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES DETTES</b>	<b>203</b>
2.5 Opérations en devises	197		
2.6 Frais d'émission d'emprunt	197	<b>15. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>204</b>
2.7 Retraite	197	15.1 Emprunts obligataires	204
2.8 Intégration fiscale	198	15.2 Autres emprunts auprès des organismes financiers	204
<b>3. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>198</b>	<b>16. CHARGES À PAYER</b>	<b>205</b>
<b>4. RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>198</b>	<b>17. CRÉDIT-BAIL</b>	<b>205</b>
<b>5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>199</b>	<b>18. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES LIÉES</b>	<b>206</b>
<b>6. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES</b>	<b>199</b>	<b>19. ENGAGEMENTS FINANCIERS</b>	<b>207</b>
<b>7. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>200</b>	19.1 Engagements donnés par Sodexo SA	207
<b>8. ÉTAT DES AMORTISSEMENTS</b>	<b>200</b>	19.2 Engagements reçus par Sodexo SA	207
<b>9. MONTANTS ET ÉCHÉANCE DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET DES CRÉANCES</b>	<b>201</b>	19.3 Engagements au titre des instruments financiers	207

## SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

<b>20. PRINCIPAUX ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE L'ASSIETTE DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS</b>	<b>208</b>	<b>24. INTÉGRATION FISCALE</b>	<b>209</b>
		24.1 Gain d'intégration fiscale	209
		24.2 Déficit restituable au 31 août 2012	209
<b>21. ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RETRAITE</b>	<b>208</b>	<b>25. EFFECTIF MOYEN DE L'ENTREPRISE</b>	<b>209</b>
21.1 Indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite	208	<b>26. CONSOLIDATION</b>	<b>209</b>
21.2 Engagements relatifs à un plan de retraite supplémentaire	208	<b>27. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE</b>	<b>209</b>
<b>22. DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION</b>	<b>208</b>	<b>28. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>	<b>210</b>
<b>23. JETONS DE PRÉSENCE</b>	<b>208</b>		

## ➤ 1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

### 1.1 OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL

Au cours de l'exercice 2011-2012, Sodexo SA a procédé au rachat de 1 606 760 actions propres pour une valeur de 94 millions d'euros.

### 1.2 ACQUISITIONS DE FILIALES

Le 6 septembre 2011, Sodexo SA a participé au financement de l'acquisition, par l'intermédiaire de sa filiale Sodexo do Brasil, de 100 % de la société Puras do

Brasil par le biais d'une augmentation de capital à hauteur de 158 millions d'euros et d'un prêt de 311 millions d'euros réalisés au profit de sa filiale brésilienne.

Le 22 septembre 2011, Sodexo a acquis quasiment 100 % de Lenôtre pour une valeur d'entreprise de 75 millions d'euros. L'acquisition de cette société française permet au Groupe de développer son portefeuille d'activité Prestige en France et à l'international, ainsi que son savoir-faire autour des métiers de la gastronomie de luxe et renforcer ainsi son offre auprès de ses clients.

## ➤ 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 1999 conformément au règlement 99-03 du Comité de Réglementation Comptable (CRC).

Les principes comptables retenus pour l'élaboration des comptes sociaux de l'exercice 2011-2012 sont identiques à ceux de l'exercice 2010-2011. La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

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 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, 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 20 %
Matériel et outillage	10 % à 25 %
Matériel de transport	25 %
Matériel de bureau et informatique	20 % à 25 %
Autres immobilisations corporelles	10 %

#### 2.1.3 Immobilisations financières

Les titres de participation et les autres immobilisations financières sont inscrits pour leur coût d'acquisition ou leur valeur d'apport. À la fin de l'exercice, une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'usage est inférieure à la valeur d'entrée dans le bilan.

La valeur d'usage des titres de participation est déterminée en fonction de l'actif net comptable réévalué, de la rentabilité et des perspectives d'avenir de la participation.

Lorsque la valeur nette comptable des titres de participation est supérieure à l'actif net comptable, la valorisation est 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 établis à partir des plans d'activité à trois ans réalisés par le management et étendus au-delà de cet horizon sur la base des taux de croissance à long terme des secteurs d'activité et zones géographiques concernés ;
- actualisation des flux de trésorerie sur la base du coût moyen du capital.

L'estimation de la valeur d'usage peut justifier le maintien d'une valeur nette 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 immobilisées sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

## 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 faisant l'objet d'une dépréciation.

## 2.4 ACTIONS PROPRES ET OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

Lorsqu'une sortie de ressources relative aux options d'achat d'actions est probable, le risque est provisionné au prorata des droits acquis depuis la date d'attribution. Le cas échéant, la provision ainsi déterminée intègre le fait que des actions propres sont affectées aux plans d'options d'achat.

Pour les actions propres affectées dès l'origine à des plans d'options d'achat d'actions accordées aux salariés, comptabilisées en valeurs mobilières de placement, le traitement comptable est le suivant :

- si le prix de l'option est inférieur au cours de Bourse à la clôture, une provision est constituée sur la période d'acquisition des droits pour la différence entre le coût d'acquisition et le prix d'exercice si cette différence est négative ;
- si le prix de l'option est supérieur au cours de Bourse, les actions sont évaluées au plus bas du prix moyen d'acquisition et du cours de Bourse moyen du dernier mois.

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, à l'exception de celles ayant fait l'objet de couverture. 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, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

## 2.6 FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNT

Les frais engagés lors de l'émission d'un emprunt sont comptabilisés en charges à répartir à l'actif du bilan et amortis 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 des actifs.

## 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 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)	2011-2012	2010-2011
<b>Chiffre d'affaires par secteur d'activité</b>		
Services sur Site	5 972	24 333
Prestations de services de holding	57 365	56 137
<b>TOTAL</b>	<b>63 337</b>	<b>80 470</b>
<b>Chiffre d'affaires par zone géographique</b>		
France métropolitaine	57 170	68 854
Départements et Régions d'Outre-mer	6 167	11 616
<b>TOTAL</b>	<b>63 337</b>	<b>80 470</b>

## > 4. RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2011-2012	2010-2011
Dividendes reçus des filiales et participations	341 378	299 435
Intérêts et produits assimilés	41 279	31 589
Intérêts et charges assimilés	(164 737)	(130 905)
Abandon de créances Groupe	(4 357)	(1 436)
Résultat net des variations de change	16 493	(5 749)
Résultat net sur provisions d'éléments financiers	(29 962)	(2 248)
<b>TOTAL</b>	<b>200 094</b>	<b>190 686</b>

## ➤ 5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	2011-2012	2010-2011
Résultat lié aux dotations et reprises de provisions sur situation nette négative des titres de participation	(949)	2 371
Résultat sur actions propres et obligations sur plans d'achat d'actions	(13 892)	(16 505)
Variation sur provisions réglementées amortissements dérogatoires	(2 897)	(3 070)
Variation nette de la provision pour déficits restituables aux filiales intégrées	(9 340)	2 606
Abandons de créance/subventions accordées	(5 458)	(3 105)
Résultat net sur cessions d'actifs	308	(2 581)
Autres dotations et reprises de provisions et dépréciations	30	(45)
Divers	303	289
<b>TOTAL</b>	<b>(31 895)</b>	<b>(20 040)</b>

La perte de 14 millions d'euros sur actions propres et obligations sur plans d'achat d'actions provient :

- de la dotation aux provisions sur plans d'achat d'actions pour 9 millions d'euros ;
- de la moins-value sur la cession des actions propres dans le cadre du programme de stock-options pour 6 millions d'euros ;
- de la reprise de provisions sur actions propres pour 1 million d'euros.

## ➤ 6. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

(en milliers d'euros)	Résultat avant impôt	Impôt	Résultat après impôt
Résultat d'exploitation	150 067	(51 375)	98 692
Résultat financier	200 094	41 702	241 796
Résultat exceptionnel	(31 895)	32 004 <sup>(1)</sup>	109
Participation des salariés	(131)	33	(98)
<b>TOTAL</b>	<b>318 135</b>	<b>22 364</b>	<b>340 499</b>

(1) Ce montant comprend notamment le gain d'impôt sur l'intégration fiscale française pour 22 millions d'euros.

## ➤ 7. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeurs brutes au 31 août 2011	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeurs brutes au 31 août 2012	Valeurs nettes au 31 août 2012
Immobilisations incorporelles	15 747	662	89	16 320	12 208
Immobilisations corporelles	10 081	111	583	9 609	3 527
Immobilisations financières					
• Participations	5 184 196	315 348	79	5 499 465	5 354 627
• Créances rattachées à des participations	103 683	485 921	82 397	507 207	507 207
• Autres immobilisations financières	7 830	1 165	605	8 390	8 387
<b>Total des immobilisations financières</b>	<b>5 295 709</b>	<b>802 434</b>	<b>83 081</b>	<b>6 015 062</b>	<b>5 870 221</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>5 321 537</b>	<b>803 207</b>	<b>83 753</b>	<b>6 040 991</b>	<b>5 885 956</b>

### PARTICIPATIONS

#### Créations et acquisitions de sociétés

Au cours de l'exercice, Sodexo SA a créé et acquis de nouvelles filiales à l'étranger dans le cadre du développement international du Groupe, notamment en France et au Brésil comme indiqué au paragraphe 1.2 Acquisitions de filiales.

## ➤ 8. ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

<i>(en milliers d'euros)</i>	Amortissements au 31 août 2011	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Amortissements au 31 août 2012
Immobilisations incorporelles	3 239	959	86	4 112
Immobilisations corporelles	5 233	1 403	554	6 082
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>8 472</b>	<b>2 362</b>	<b>640</b>	<b>10 194</b>

## ➤ 9. MONTANTS 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	5 499 465		5 499 465	144 838	5 354 627
Créances rattachées à des participations	507 207	70 718	436 489		507 207
Autres immobilisations financières	8 390		8 390	3	8 387
<b>Total immobilisations financières</b>	<b>6 015 062</b>	<b>70 718</b>	<b>5 944 344</b>	<b>144 841</b>	<b>5 870 221</b>
Créances clients et comptes rattachés	67 220	67 220		911	66 309
Autres créances et comptes de régularisation	259 634	258 890	744	965	258 669
<b>Total créances clients et autres créances</b>	<b>326 854</b>	<b>326 110</b>	<b>744</b>	<b>1 876</b>	<b>324 978</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6 341 916</b>	<b>396 828</b>	<b>5 945 088</b>	<b>146 717</b>	<b>6 195 199</b>

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 2011	Augmentations de l'exercice	Diminutions reclassements de l'exercice	Montants au 31 août 2012
Provisions pour risques et charges	86 906	39 170	8 148	117 928
Dépréciation				
• sur immobilisations financières	125 161	20 841	1 161	144 841
• sur actif circulant	3 743		1 867	1 876
<b>Total des dépréciations</b>	<b>128 904</b>	<b>20 841</b>	<b>3 028</b>	<b>146 717</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>215 810</b>	<b>60 011</b>	<b>11 176</b>	<b>264 645</b>
Dont dotations et reprises				
• d'exploitation		182	1 770	
• financières		40 084	7 939	
• exceptionnelles		19 745	1 467	

Au 31 août 2012, les principales provisions pour risques et charges concernent :

- des provisions pour déficits restituables aux filiales intégrées fiscalement pour 52 millions d'euros ;
- des provisions sur stock-options pour 36 millions d'euros ;
- des provisions pour pertes de change de 19 millions d'euros ;
- des provisions sur situations nettes négatives des filiales consolidées pour 10 millions d'euros après une dotation de 1 million d'euros sur l'exercice.

## > 11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en milliers d'euros)	Montants bruts au 31 août 2012	Montants nets au 31 août 2012	Montants nets au 31 août 2011
Actions propres	342 599	342 599	317 873
<b>TOTAL</b>	<b>342 599</b>	<b>342 599</b>	<b>317 873</b>

## > 12. ACTIONS PROPRES

TABLEAU DE MOUVEMENTS DE L'EXERCICE SUR LES ACTIONS PROPRES

(en milliers d'euros)	Valeurs mobilières de placement	Autres immobilisations financières
<b>Nombre d'actions détenues</b>		
Au 1 <sup>er</sup> septembre 2011	6 389 057	
Achats	1 606 760	
Ventes	1 499 392 <sup>(1)</sup>	
Au 31 août 2012	6 496 425	
<b>Valeur brute des actions détenues</b>		
Au 1 <sup>er</sup> septembre 2011	318 181	
Achats	93 988	
Ventes	69 570 <sup>(1)</sup>	
Au 31 août 2012	342 599	

(1) Les cessions d'actions propres classées en valeurs mobilières de placement ont été réalisées dans le cadre de l'exercice de stock-options accordées précédemment aux salariés.

## > 13. CAPITAUX PROPRES

### 13.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 août 2012, le capital social s'élève à 628 528 100 euros et comprend 157 132 025 actions dont 52 074 880 actions à droit de vote double.

## 13.2 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en milliers d'euros)

Capitaux propres à la clôture de l'exercice précédent	2 883 678
Dividendes approuvés par l'Assemblée Générale et distribués	(229 413)
Dividendes attachés aux actions autodétenues	8 321
Résultat de l'exercice	340 499
Provisions réglementées	2 897

**CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE** **3 005 982**

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.

## > 14. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES DETTES

Dettes et comptes de régularisation (en milliers d'euros)	Montants bruts	Moins d'un an	Entre 1 et 5 ans	À plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	1 421 952	41 952	1 380 000	
Banques créditrices	1	1		
Emprunt auprès des sociétés apparentées	2 606	511	2 095	
Autres dettes financières	1 156 267	319 471	305 513	531 283
<b>Sous-total Emprunts et dettes financières</b>	<b>2 580 826</b>	<b>361 935</b>	<b>1 687 608</b>	<b>531 283</b>
Fournisseurs et comptes rattachés <sup>(1)</sup>	20 677	20 677		
Autres dettes et comptes de régularisation	876 253	864 128	12 125	
<b>TOTAL</b>	<b>3 477 756</b>	<b>1 246 740</b>	<b>1 699 733</b>	<b>531 283</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.

Montant et échéance des dettes fournisseurs (en milliers d'euros)	Total	< 30 jours	De 31 à 44 jours	De 45 à 75 jours	De 76 à 90 jours	> 90 jours
Fournisseurs hors Groupe <sup>(2)</sup>	11 058	2 980	9	26		8 043
Fournisseurs Groupe	9 049	9 049				
<b>TOTAL</b>	<b>20 107</b>	<b>12 029</b>	<b>9</b>	<b>26</b>		<b>8 043</b>

(2) Les montants portés sur cette ligne correspondent aux dettes fournisseurs hors Groupe incluant les dettes sur immobilisations.

## ➤ 15. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES

### 15.1 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

#### 15.1.1 Emprunt de 500 millions d'euros

Le 30 mars 2007, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire de 500 millions d'euros remboursable au pair le 28 mars 2014 et portant intérêt à un taux annuel de 4,50 %. Le coupon est payable le 28 mars de chaque année.

#### 15.1.2 Emprunt de 880 millions d'euros

Le 30 janvier 2009, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire de 650 millions d'euros remboursable le 30 janvier 2015 et portant intérêt à un taux annuel de 6,25 %. Le 24 juin 2009, cet emprunt a fait l'objet d'un abondement de 230 millions d'euros pour porter le montant nominal à 880 millions d'euros. Après abondement, le taux effectif moyen de cet emprunt ressort à 5,97 %.

Ces deux emprunts obligataires ne comportent pas de covenants financiers.

### 15.2 AUTRES EMPRUNTS AUPRÈS DES ORGANISMES FINANCIERS

#### 15.2.1 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. Cette ligne avait une échéance fixée initialement au 18 juillet 2016, cette échéance pouvant être prorogée à la demande de Sodexo SA et sous réserve de l'accord des prêteurs jusqu'en juillet 2017, puis juillet 2018. En juin 2012, des prêteurs ont accepté de proroger le terme du crédit, à hauteur de 188 millions d'euros pour la tranche en euros et 253 millions de dollars pour la tranche en dollars, en le portant au 18 juillet 2017, l'échéance du solde restant au 18 juillet 2016. 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 2011, aucun tirage n'était en cours sur cette ligne qui était donc disponible en totalité.

Au 31 août 2012, les tirages en cours portent sur la tranche en euros et s'élèvent à 235 millions d'euros.

#### 15.2.2 Emprunts de 500 et 600 millions de dollars US

Le 29 septembre 2008, Sodexo SA a emprunté 500 millions de dollars US à taux fixe auprès d'investisseurs américains.

Ce financement est structuré en trois tranches :

- 140 millions de dollars US au taux fixe de 5,69 % et remboursable en septembre 2013 ;
- 290 millions de dollars US au taux fixe de 5,99 % et remboursable en septembre 2015 ;
- 70 millions de dollars US au taux fixe de 6,43 % et remboursable en septembre 2018.

Le 29 mars 2011, Sodexo SA a souscrit un emprunt de 600 millions de dollars US à taux fixe, sous la forme d'un placement privé auprès d'investisseurs américains.

Ce nouveau financement est structuré en trois tranches :

- 250 millions de dollars US au taux fixe de 4,24 % et remboursable en mars 2018 ;
- 225 millions de dollars US au taux fixe de 4,85 % et remboursable en mars 2021 ;
- 125 millions de dollars US au taux fixe de 4,95 % et remboursable en mars 2023.

Ces deux 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.

Au 31 août 2012, comme au 31 août 2011, ces covenants sont respectés par le Groupe.

### 15.2.3 Emprunts contractés en real brésilien

Dans le cadre du financement de l'acquisition du groupe VR au Brésil en 2008, Sodexo SA avait contracté deux emprunts à taux fixe en reals brésiliens pour un montant de 318 millions de reals remboursables sur cinq ans avec une échéance finale en avril 2013. Compte tenu des remboursements effectués sur la période, le

montant de ces emprunts s'élève à 106 millions de reals au 31 août 2012 (41 millions d'euros). Ces deux emprunts ne comportent pas de covenants financiers.

Les emprunts obligataires et les emprunts auprès des établissements décrits ci-dessus comprennent des clauses usuelles de remboursement anticipé qui ne présentent pas, à la clôture de l'exercice, de risque significatif d'être exercées. Ces clauses de remboursement anticipé intègrent des clauses de défaut croisé ou de changement de contrôle qui s'appliquent sur l'ensemble des emprunts.

## > 16. CHARGES À PAYER

(en milliers d'euros)

Dettes financières	85 803
Fournisseurs et comptes rattachés	8 650
Dettes fiscales et sociales	17 636
<b>TOTAL</b>	<b>112 089</b>

## > 17. CRÉDIT-BAIL

Tous les contrats de crédit-bail en cours au 31 août 2011 ont pris fin sur l'exercice.

## > 18. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES LIÉES

<i>(en milliers d'euros)</i>	Entreprises liées	Entreprises avec lesquelles la Société a un lien de participation	Entreprises sans lien	Total
<b>Actif – Montants bruts</b>				
Participations	5 498 248	1 217		5 499 465
Créances rattachées à des participations	507 207			507 207
Autres titres immobilisés			3	3
Avances et acomptes versés sur commandes				
Clients et comptes rattachés	57 600			57 600
Autres créances d'exploitation				
Sociétés apparentées	12 993			12 993
Créances hors exploitation				
<b>TOTAL</b>	<b>6 076 048</b>	<b>1 217</b>	<b>3</b>	<b>6 077 268</b>
<b>Passif</b>				
Clients avances et acomptes reçus				
Fournisseurs et comptes rattachés	9 710			9 710
Autres dettes d'exploitation				
Sociétés apparentées	708 750			708 750
<b>TOTAL</b>	<b>718 460</b>			<b>718 460</b>
<b>Compte de résultat</b>				
Produits financiers	383 694			383 694
Charges financières	37 497	100		37 597

Entreprises liées : filiales consolidées par intégration globale.

Entreprises avec liens : filiales en équivalence et filiales non consolidées détenues à plus 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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
Garanties de bonne fin données aux clients du Groupe Sodexo	792 768	645 964
Engagements de paiement donnés aux tiers	611 451	631 883
Engagements de retraite	4 198	2 788
Autres engagements	42 691	47 616

La quasi-totalité des engagements de paiement donnés aux tiers concernent des garanties d'emprunts accordés aux filiales de Sodexo SA

Les baux d'une durée de 12 ans signés le 19 octobre 2006 dans le cadre de l'installation du siège social du Groupe à Issy-les-Moulineaux en 2008 impactent les engagements donnés en matière de location de bureaux pour 39,7 millions d'euros.

### 19.2 ENGAGEMENTS REÇUS PAR SODEXO SA

*(en milliers d'euros)*

Au 31 août 2012	Au 31 août 2011
3 686 954	2 665 480

### 19.3 ENGAGEMENTS AU TITRE DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Sodexo SA a contracté quatre nouveaux engagements financiers au cours de l'exercice. À la fin de l'exercice, les seuls engagements restant en cours sont :

Nature	Date de mise en place	Date d'échéance	Nominal	Valeur de marché des swaps au 31 août 2012
3 Swaps couvrant le risque de change et de taux sur des prêts à Sodexo do Brasil	Septembre 2011	Février 2014, 2015 et 2016	710 millions BRL	4 millions EUR
Achat à terme de devise	Avril 2011	Avril 2021	703 millions USD	53 millions EUR
Achat à terme de devise	Mars 2012	Avril 2021	100 millions USD	3 millions EUR

Sodexo SA a recours à des instruments dérivés pour assurer la gestion des 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)

Amortissements dérogatoires	12 931
-----------------------------	--------

### Allègements

(en milliers d'euros)

Participation	205
Autres provisions non déductibles dont Organic	814

L'actif futur d'impôt correspondant à cette fiscalité latente s'élève à 4 millions d'euros calculé au taux de 36,10 %.

## ➤ 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.

Cet engagement, qui ne fait l'objet d'aucune provision au bilan, peut être évalué à 1 million d'euros.

### 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 3 616 milliers d'euros et ne font pas l'objet de comptabilisation.

## ➤ 22. DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION

Sodexo SA a des engagements en termes de nombre d'heures de formation à accorder à ses salariés, engagements appelés Droit Individuel à la Formation.

À ce titre, le nombre d'heures disponibles au 31 août 2012 s'élève à environ 18 611 heures.

## ➤ 23. 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.

## ➤ 24. INTÉGRATION FISCALE

### 24.1 GAIN D'INTÉGRATION FISCALE

Le gain d'intégration fiscale comptabilisé au titre de l'exercice 2011-2012 s'élève à 22 millions d'euros : il correspond à la différence entre la dette d'impôt de Sodexo SA en tant que société mère du Groupe d'intégration fiscale et le cumul des charges d'impôt comptabilisées par les sociétés françaises intégrées.

### 24.2 DÉFICITS RESTITUABLES AU 31 AOÛT 2012

Le montant des déficits potentiellement restituables au 31 août 2012 s'élève à 150 millions d'euros, soit une provision d'impôt de 52 millions d'euros à un taux de 34,43 %.

## ➤ 25. EFFECTIF MOYEN DE L'ENTREPRISE

Cadres	205
Agents de maîtrise	29
Employés	41
Apprentis	4
<b>TOTAL</b>	<b>279</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.

## ➤ 26. CONSOLIDATION

Sodexo SA est consolidé dans les comptes de Bellon SA, dont le siège social est situé au 2, place d'Arvieux à Marseille.

## ➤ 27. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Il n'existe aucun élément significatif postérieur à la clôture.

## ➤ 28. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	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					
<i>(en milliers d'euros)</i>										
<b>Renseignements Détaillés</b>										
<b>Filiales françaises</b>										
Score Groupe	10 069	68 438	100,00 %	148 455	148 455				1 039	
Sodexo Pass International	157 780	237 352	93,46 %	147 458	147 458	41 131			96 870	46 726
Holding Sogeres	6 098	22 971	100,00 %	104 702	104 702				4 714	3 180
Sofinsod	21 283	70 308	100,00 %	72 460	72 460				20 086	20 885
Sodexo GC	15 312	(11 655)	100,00 %	58 218	22 688				(11 760)	
Lenôtre	2 606	(3 500)	99,98 %	42 796	42 796			91 395	(3 907)	
Sodexo Amecaa	31 712	23 711	100,00 %	31 400	31 400		3 965		(1 226)	
Sodexo Entreprises	17 030	11 053	95,93 %	20 569	20 569			562 850	3 461	10 823
Gardner Merchant Groupe SA	34 330	(25 176)	100,00 %	12 348	12 348				1 128	
SFRS	1 899	(5 533)	86,20 %	9 649	9 649		2 140	230 628	(5 793)	
Sodexo Afrique	80	(1 032)	99,80 %	8 750	2 250		16		(292)	
Ouest Catering	516	4 020	100,00 %	7 900	7 900				(360)	
ONE SAS	7 225	(13 090)	100,00 %	7 225	7 225				(3 730)	
Sodexo IS & T	6 500	(10 147)	100,00 %	6 500	6 500				(3 915)	
<b>Participations Françaises</b>										
Sogeres	1 986	6 956	37,04 %	72 567	72 567			454 874	4 584	2 787
<b>Filiales Étrangères</b>										
Sodexo, Inc.	3 149 656		100,00 %	2 989 020	2 989 020		213 010	6 154 385	168 932	150 787
Sodexo Holdings Ltd	393 335	291 536	100,00 %	751 028	751 028				46 437	47 177
Sodexo BV & Co. KG	192 722	19 515	94,29 %	185 384	185 384			2 11 730		4 381
Sodexo do Brasil	160 360	(41 090)	99,94 %	159 393	159 393	275 154	16 111	847 440	(19 613)	
Sodexo Food Solutions India Private Limited	2 856	92 492	100,00 %	97 678	97 678		3 570	89 439	1 036	
Sodexo Scandinavian Holding AB	63 578	13 957	100,00 %	86 089	86 089				3 362	1 731
Sodexo Rose	37 745	165	100,00 %	80 753	56 567				(49)	
Compagnie Financière Aurore International	58 010	174 285	100,00 %	68 918	68 918				9 070	
Sodexo Awards	14	4 516	100,00 %	45 684	5 318					
Sodexo Australia	39 148	(21 980)	100,00 %	36 378	36 378		10 163	75 375	5 641	
Sodexo Belgium	4 300	8 812	73,74 %	26 887	26 887			281 593	6 913	5 141
Sodexo España	3 467	12 999	98,86 %	26 805	26 805			170 330	3 824	2 802
Sodexo Venues Australia	25 168	(18 108)	100,00 %	21 729	4 873					
Sodexo Chile	14 978	23 009	99,61 %	10 911	10 911			322 265	12 204	3 998
Kalyx Ltd	19	60 695	100,00 %	9 430	9 430			120 018	20 073	

<i>(en milliers d'euros)</i>	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 Mexico	9 109	(5 415)	100,00 %	8 673	8 673			26 339	(1 076)	
Sodexo IndiaPrivate	5 077	(860)	100,00 %	7 344	7 344				(2)	
Sodexo Italia	1 898	39 428	100,00 %	7 029	7 029			417 006	12 592	6 334
Sodexo Argentina	1 474	149	99,39 %	6 832	6 832		5 331	76 545	181	
<b>Participations Étrangères</b>										
Sodexo Gmbh	308	307 912	37,37 %	38 702	38 702				10 390	
<b>Renseignements globaux</b>										
Autres filiales Françaises				19 385	14 926		80 127			16 625
Autres filiales Étrangères				59 937	44 846	3 830	73 084			14 225
Autres participations Françaises				475	9					82
Autres participations Étrangères				4 005	2 621		4 346			3 373
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>				<b>5 499 465</b>	<b>5 354 628</b>	<b>320 115</b>	<b>411 863</b>			<b>341 058</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)	2011-2012 <sup>(1)</sup>	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	628 528 100	628 528 100	628 528 100	628 528 100	629 437 128
Nombre d'actions ordinaires existantes	157 132 025	157 132 025	157 132 025	157 132 025	157 359 282
Nombre d'actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes					
Nombre maximal d'actions futures à créer					
Par conversion d'obligations					
Par exercice de droits de souscription					
Bons de souscription d'actions					
Stock-options					
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	63 336 905	80 469 639	70 914 651	72 056 382	41 976 277
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	370 162 664	295 399 759	280 334 403	314 763 639	173 568 558
Impôts sur les bénéfices	22 363 609	15 061 259	22 267 894	17 981 642	28 984 831
Participation des salariés	131 452	62 480	167 200		
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	340 498 609	301 668 265	261 581 611	348 878 824	174 115 194
Résultat distribuable	249 839 920	229 412 757	212 128 234	199 557 672	199 557 671
<b>Résultats par action</b>					
Résultat après impôts et participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	2,50	1,98	1,93	2,11	1,29
Résultat après impôts, participation des salariés, produit d'impôt et dotations aux amortissements et provisions	2,17	1,92	1,66	2,22	1,11
Dividende net attribué à chaque action	1,59	1,46	1,35	1,27	1,27

(1) Résultats soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013.

(en euros)	2011-2012 <sup>(1)</sup>	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	279	268	252	248	231
Montant de la masse salariale de l'exercice	16 202 743	31 831 493	24 153 262	21 039 372	19 016 424
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales...)	12 591 005	10 423 028	10 166 115	9 319 716	10 520 885

(1) Résultats soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013.

## ➤ 5.3.2 RÉPARTITION DES RÉSULTATS

(en milliers d'euros)	Exercice 2011-2012 <sup>(1)</sup>	Exercice 2010-2011	Exercice 2009-2010	Exercice 2008-2009	Exercice 2007-2008
Résultat net après impôt	340 499	301 668	261 582	348 879	174 115
Report à nouveau	792 373	716 014	664 468	512 156	532 971
Report à nouveau <sup>(2)</sup>	8 321	4 104	2 092	2 991	3 961
Dotation à la réserve légale					666
Dotation à la réserve de plus-value à long terme					
Prélèvement à la réserve de plus-value à long terme					
<b>Bénéfice à répartir</b>	<b>1 141 193</b>	<b>1 021 786</b>	<b>928 142</b>	<b>864 026</b>	<b>711 713</b>
Répartition des dividendes nets	249 840	229 413	212 128	199 558	199 557
Réserves					
Report à nouveau	891 353	792 373	716 014	664 468	512 156
<b>Nombre d'actions composant le capital</b>	<b>157 132 025</b>	<b>157 132 025</b>	<b>157 132 025</b>	<b>157 132 025</b>	<b>157 359 282</b>
<b>Nombre d'actions donnant droit à dividende</b>	<b>157 132 025</b>	<b>157 132 025</b>	<b>157 132 025</b>	<b>157 132 025</b>	<b>157 132 025 <sup>(3)</sup></b>
<b>Bénéfice après impôt par action (en euros)</b>	<b>2,17</b>	<b>1,92</b>	<b>1,66</b>	<b>2,22</b>	<b>1,11</b>

(1) Les éléments ci-dessus sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013.

(2) Dividendes non distribués des actions autodétenues.

(3) Suite aux opérations sur le capital effectuées en septembre 2008.

## 5.4 Rapports des Commissaires aux Comptes

### ➤ 5.4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 août 2012

Aux Actionnaires

**SODEXO S.A.**

255 Quai de la bataille de Stalingrad  
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 août 2012, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société SODEXO S.A. tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I - OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

## II - JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- votre société procède à l'évaluation de ses titres de participation selon les modalités prévues dans la note 2.1.3 des principes, règles et méthodes comptables de l'annexe aux comptes annuels. Nos travaux ont consisté, par sondages, à examiner les données et les hypothèses utilisées dans le cadre de la détermination des valeurs d'usage et à revoir les calculs effectués par votre société.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## III - VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

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 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 vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 7 novembre 2012

Les Commissaires aux Comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Yves Nicolas

**KPMG Audit**

*Département de KPMG SA*

Isabelle Allen

## ➤ 5.4.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Exercice clos le 31 août 2012

Aux Actionnaires

**SODEXO S.A.**

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, 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 et les modalités essentielles 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 approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé 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**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

## 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.

#### 1 Contrat d'assistance et de conseil entre les sociétés BELLON S.A et SODEXO S.A.

- Nature et objet :

La société BELLON S.A. fournit des prestations de services à la société SODEXO S.A. dans le cadre d'un contrat d'assistance et de conseils.

- Modalités :

Pour l'exercice clos le 31 août 2012, la société BELLON S.A. a facturé à la société SODEXO S.A. la somme de 6 184 500 euros H.T au titre de ce contrat.

#### 2 Engagements pris au bénéfice de Monsieur Michel Landel, Directeur Général

- Nature et objet :

La société SODEXO S.A. 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), 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 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.

La société BELLON S.A. s'est engagée à faire bénéficier Monsieur Michel Landel, en complément du régime de retraite obligatoire, du régime de retraite des dirigeants du groupe SODEXO.

- Modalités :

Le montant de l'engagement concernant l'indemnité au 31 août 2012 est de 2 230 519 euros.

La charge comptabilisée au titre de l'exercice clos le 31 août 2012 s'élève à 227 471 euros pour le complément de retraite de Monsieur Michel Landel.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 7 novembre 2012

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Yves Nicolas

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Isabelle Allen



# 6

## INFORMATIONS JURIDIQUES

6.1	RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT SODEXO ET SON CAPITAL	220	6.2	ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ	227
6.1.1	Renseignements de caractère général concernant Sodexo	220			
6.1.2	Renseignements de caractère général concernant le capital	223			

## 6.1 Renseignements de caractère général concernant Sodexo et son capital

### ➤ 6.1.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT SODEXO

#### 6.1.1.1 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.

#### 6.1.1.2 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.

#### 6.1.1.3 NATIONALITÉ

Française.

#### 6.1.1.4 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.

#### 6.1.1.5 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. »

#### 6.1.1.6 IMMATRICULATION DE LA SOCIÉTÉ

Sodexo est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le n° 301 940 219.

#### 6.1.1.7 CODE APE

5629B.

### 6.1.1.8 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.

### 6.1.1.9 CONTRATS IMPORTANTS

Au cours des deux derniers exercices, la Société n'a pas conclu de contrats importants, autres que ceux conclus dans le cadre normal de ses affaires, conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe.

### 6.1.1.10 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 17 DES STATUTS)

« L'année sociale commence le 1er septembre de chaque année et finit le 31 août de l'année suivante. »

### 6.1.1.11 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (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 :

a) 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 ;

b) 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.

Les dispositions du présent paragraphe b) s'appliqueront pour la première fois pour le paiement du dividende à distribuer au titre de l'exercice qui sera clos le 31 août 2013 (fixé par l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à se tenir à titre indicatif en janvier 2014). »

### 6.1.1.12 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, au

troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure (heure de Paris).

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. »

#### **6.1.1.13 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. »

#### **6.1.1.14 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. »

#### **6.1.1.15 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. »

#### **6.1.1.16 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.

## ➤ 6.1.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LE CAPITAL

### 6.1.2.1 TABLEAU D'ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Le capital social de Sodexo n'a subi aucune évolution depuis le 18 septembre 2008.

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées/annulées	Montant nominal des augmentations/réductions de capital	Nombre d'actions après opération	Montants successifs du capital social
19/06/2008	Réduction de capital (annulation d'actions autodétenues)	1 667 131	6 668 524 EUR	157 359 282	629 437 128 EUR
09/09/2008	Réduction de capital (annulation d'actions autodétenues)	804 887	3 219 548 EUR	156 554 395	626 217 580 EUR
18/09/2008	Augmentation de capital réservée aux salariés (Plan d'Épargne International)	577 630	2 310 520 EUR	157 132 025	628 528 100 EUR

### 6.1.2.2 CAPITAL POTENTIEL

À la date de ce document, à l'exception des actions existantes composant le capital social, il n'existe aucun instrument financier en circulation donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

### 6.1.2.3 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale Extraordinaire du 23 janvier 2012 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 :

Délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	Montant nominal maximal	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 millions d'euros	23 janvier 2012	23 mars 2014
• Émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital	1 milliard d'euros	23 janvier 2012	23 mars 2014
<b>Autorisations en faveur des salariés</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	12,6 millions d'euros	23 janvier 2012	23 mars 2014
<b>Émission d'actions par incorporation des bénéfices, réserves ou primes</b>	200 millions d'euros	23 janvier 2012	23 mars 2014

Aucune de ces délégations n'a été utilisée par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2011-2012.

### 6.1.2.4 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL DE SODEXO

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.

### Capital social au 31 août 2012

Le capital social était de 628 528 100 euros, divisé en 157 132 025 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune, toutes entièrement libérées et de même catégorie. Parmi ces 157 132 025 actions, 52 074 880 bénéficiaient d'un droit de vote double.

Les actions de la Société entièrement libérées sont, au choix de l'actionnaire, nominatives ou au porteur identifiable dans le cadre des dispositions légales et réglementaires en vigueur et notamment de l'article L. 228-2 du Code de commerce.

### Détention du capital au 31 août 2012

	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote <sup>(1)</sup>	% de droits de vote <sup>(1)</sup>
Bellon SA	59 252 063	37,71	103 795 753	49,61
First Eagle Investment Management LLC <sup>(2)</sup>	5 604 372	3,57	10 493 791	5,02
Salariés	1 683 957	1,07	2 545 202	1,22
Autodétention	6 499 322	4,14	6 499 322	3,11
Public	84 092 311	53,51	85 872 837	41,04
<b>TOTAL</b>	<b>157 132 025</b>	<b>100,00</b>	<b>209 206 905</b>	<b>100,00</b>

(1) Les statuts de la Société confèrent un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative depuis plus de quatre ans. En outre, conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, le nombre de droits de vote est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions temporairement privées de droits de vote telles que les actions autodétenues.

(2) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion (incluant le fonds First Eagle Funds, Inc.).

Les membres du Conseil d'Administration, parmi lesquels figure le Directeur Général, détenaient ensemble et directement, moins de 0,50 % du capital social de la Société.

Au cours de l'exercice 2011-2012 :

- la société International Value Advisers LLC a déclaré le 7 juin 2012 avoir franchi à la baisse le seuil statutaire de 2,50 % du capital de la Société détenant ainsi, au 31 mai 2012, 2,27 % du capital et 1,70 % des droits de vote ;
- la société First Eagle Investment Management LLC, agissant pour le compte de fonds, a déclaré le 5 juillet 2012 avoir franchi à la baisse le seuil légal de 5 % des droits de vote de la Société détenant ainsi, au 2 juillet 2012, 3,55 % du capital et 4,99 % des droits de vote ; First Eagle Investment Management LLC a ensuite

déclaré le 3 août 2012 avoir refranchi ce seuil à la hausse détenant dès lors, au 31 juillet 2012, 3,55 % du capital et 5,01 % des droits de vote.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire n'a déclaré avoir franchi à la hausse un seuil légal ou statutaire de participation pendant l'exercice 2011-2012.

À la date du présent document, il n'existe à la connaissance de Sodexo :

- aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, isolément ou de concert, plus de 2,50 % du capital ou des droits de vote de Sodexo ;
- aucun pacte d'actionnaires, ni aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de Sodexo.

## Évolution de l'actionnariat au cours des trois derniers exercices

Actionnaires	31 août 2012		31 août 2011		31 août 2010	
	% capital	% droits de vote	% capital	% droits de vote	% capital	% droits de vote
Bellon SA	37,71	49,61	37,71	47,61	37,71	45,50
First Eagle Investment Management <sup>(1)</sup>	3,57	5,02	3,97	5,85	4,84	7,37
International Value Advisers, LLC	NA <sup>(2)</sup>	NA <sup>(2)</sup>	3,21	2,48	NA <sup>(2)</sup>	NA <sup>(2)</sup>
Caisse des Dépôts et Consignations	NA <sup>(2)</sup>	NA <sup>(2)</sup>	NA <sup>(2)</sup>	NA <sup>(2)</sup>	2,69	2,69
Salariés	1,07	1,22	1,07	1,25	1,08	1,30
Autodétention	4,14	3,11	4,07	3,15	2,31	1,85
Public	53,51	41,04	49,97	39,66	51,38	41,29

(1) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion (incluant le fonds First Eagle Funds, Inc.).

(2) NA : Non applicable car pourcentage de détention du capital et/ou des droits de vote inférieur à 2,50 % pour la période considérée.

## Rachats et cessions d'actions Sodexo

Au cours de l'exercice 2011-2012 :

- le Conseil d'Administration a décidé, dans sa séance du 23 janvier 2012, en application de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée Générale Mixte du même jour, de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société ;
- Sodexo a racheté 1 606 760 actions (représentant 1,02 % du capital) au cours moyen unitaire de 58,50 euros et moyennant des frais de négociation de 36 916 euros hors taxes. Sodexo a par ailleurs transféré 1 499 392 actions à l'occasion de levées d'options d'achat d'actions et détenait directement 6 496 425 de ses propres actions (représentant 4,13 % du capital) au 31 août 2012 destinées à couvrir différents plans d'options d'achat en faveur des salariés du Groupe ;
- Sodexo Awards (filiale à 100 % de Sodexo) a racheté 1 828 actions au cours moyen unitaire de 59,88 euros et moyennant des frais de négociation de 547 euros hors taxes. Sodexo Awards a par ailleurs transféré 8 518 actions à l'occasion de levées d'options d'achat d'actions par des collaborateurs du Groupe aux États-Unis et détenait 2 897 actions Sodexo au 31 août 2012 destinées à couvrir différents plans d'options d'achat en faveur des salariés de Sodexo, Inc. dans le cadre de la reprise des plans attribués par Sodexo Marriott Services et repris par Sodexo en 2001 (SMS Plans) ;
- la valeur comptable globale du portefeuille d'actions autodétenues au 31 août 2012 s'élevait à 343 millions d'euros.

Depuis le 31 août 2012 :

- Sodexo a procédé au rachat de 501 971 actions (au cours moyen de 62 euros) ;
- Sodexo Awards n'a procédé à aucun rachat d'action propre.

### 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 21 janvier 2013

- Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2013, dans sa 11<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 23 janvier 2012.
- Les titres détenus au 31 août 2012, dans le cadre du programme de rachat d'actions, sont destinés à couvrir différents plans d'options d'achat en faveur des salariés du Groupe.
- Les objectifs du programme de rachat, 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 21 janvier 2013 présentée pages 300 et 301 du présent document.

### Options d'achat d'actions conférées aux salariés et mandataires sociaux du Groupe

Le nombre d'options d'achat d'actions non encore levées au 31 août 2012 conférées aux salariés et mandataires sociaux du Groupe s'élevait à 6 819 436 options, soit environ 4,3 % du capital à cette date. Le nombre de ces options exerçables au 31 août 2012 s'élevait à 2 016 603 options, chacune d'elles donnant droit en cas d'exercice à une action Sodexo (pour de plus amples informations, se reporter page 277 et suivantes du présent document).

#### 6.1.2.5 ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au 31 août 2012, l'actionnariat salarié représentait 1,07 % du capital de la Société (dont environ 79 % détenus par l'intermédiaire de FCPE).

Le nombre de salariés actionnaires au 31 août 2012 était estimé à 37 303.

#### 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.

#### Plan d'Épargne International

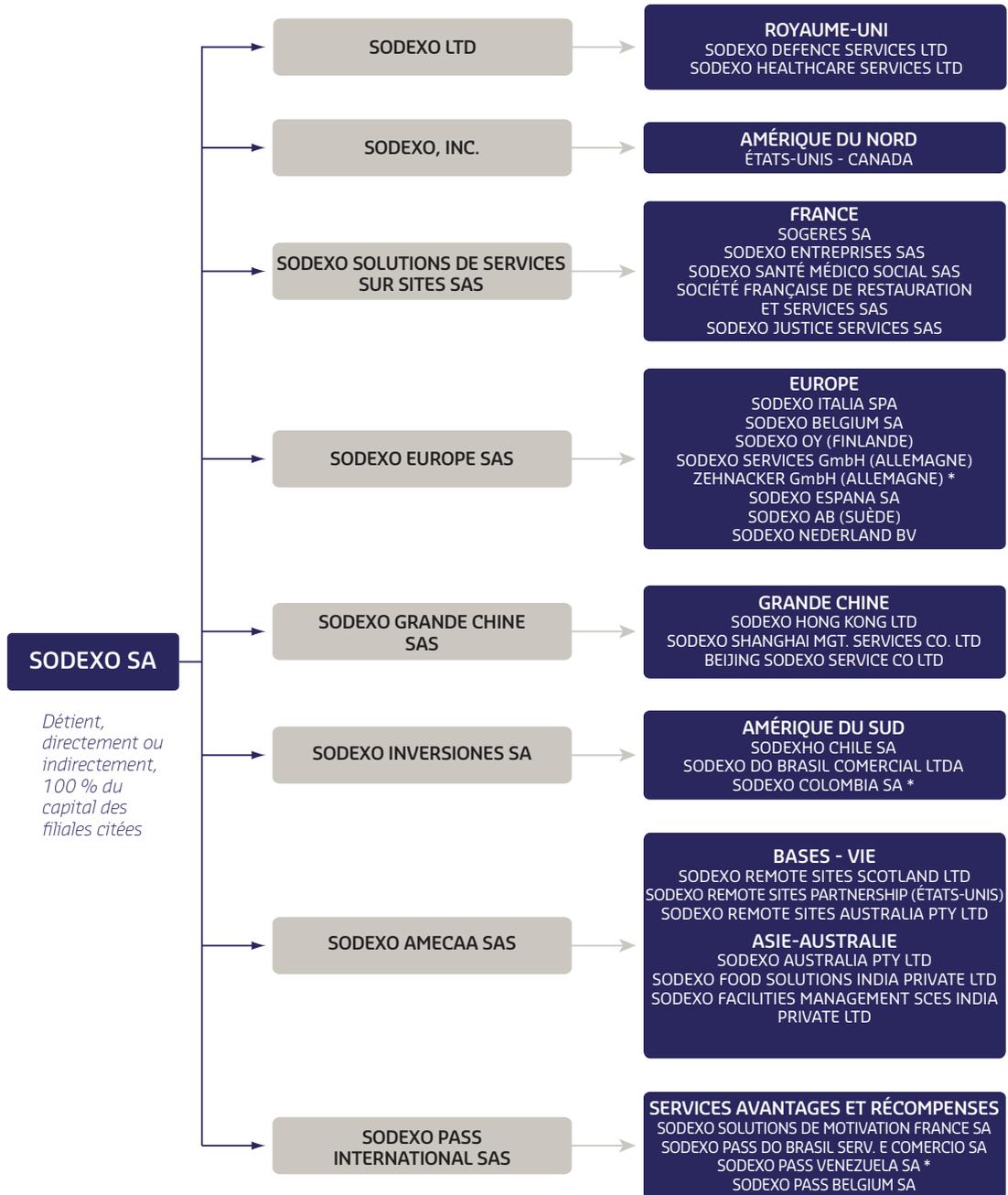
Le Groupe organise, à intervalles réguliers, des Plans d'Épargne Salariale à périmètre international. Le dernier en date, *Sodexo with me*, a été réalisé en 2008 et a permis à des salariés de plus de 20 pays de souscrire à une augmentation de capital réservée à un prix de souscription préférentiel. Deux formules de souscription ont été proposées aux salariés éligibles :

- l'offre « Plus » leur permettant d'investir jusqu'à 2,5 % de leur salaire annuel brut et de bénéficier d'un effet multiplicateur de la hausse de la valeur de l'action, ou d'un rendement garanti en l'absence de hausse ;
- l'offre « Classic » leur offrant la possibilité d'investir jusqu'à 25 % de leur rémunération annuelle brute et de percevoir l'intégralité de la plus-value dans l'hypothèse d'une hausse de la valeur de l'action Sodexo, tout en prenant le risque d'une baisse de cette valeur.

Que le salarié ait choisi l'offre « Plus » ou « Classic » ou les deux formules combinées, son investissement est bloqué pendant cinq ans, à l'exception des conditions de sortie anticipée prévues par la loi ou les règlements du plan.

Par ailleurs, depuis 2006, les salariés des filiales nord-américaines du Groupe ont la possibilité d'investir entre 1 % et 8 % de leur rémunération annuelle brute en actions de l'entreprise par le biais d'un *Employee Share Purchase Plan*. Les salariés participants bénéficient d'une décote de 10 % sur le prix de l'action. En cas de revente de ces titres avant une période de deux ans, les salariés doivent rembourser le montant de la décote dont ils ont bénéficié. Les salariés concernés n'ont pas participé au Plan d'Épargne International de 2008.

## 6.2 Organigramme juridique simplifié



→ Liens capitalistiques

→ Liens fonctionnels

\* 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 2012.



# 7

## ACTIONNAIRES – COMMUNICATION FINANCIÈRE

<b>7.1 LA COMMUNICATION FINANCIÈRE</b>	<b>230</b>	<b>7.2 L'ACTION SODEXO</b>	<b>234</b>
7.1.1 À l'écoute de nos actionnaires et de la communauté financière	230	<b>7.3 LE CAPITAL</b>	<b>237</b>
7.1.2 Les moyens mis en œuvre dans notre communication financière	230	7.3.1 Sodexo : un groupe indépendant	237
7.1.3 Comment obtenir l'information ?	231	7.3.2 Actionnariat au 31 août 2012	238
7.1.4 Le Document de référence	231	7.3.3 Informations boursières	239
7.1.5 L'Assemblée Générale	232		
7.1.6 Des rencontres périodiques et des contacts permanents	232		
7.1.7 Vos rendez-vous	232		
7.1.8 Les avantages de l'inscription au nominatif	233		

## 7.1 La communication financière

### ➤ 7.1.1 À L'ÉCOUTE DE NOS ACTIONNAIRES ET DE LA COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

Pour mieux répondre aux attentes de ses actionnaires individuels ou institutionnels, 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.

La politique de communication financière de Sodexo s'articule autour de principes fondamentaux :

- **L'égalité** : les communiqués financiers sont diffusés simultanément, en temps réel, à tous ses publics, en français et en anglais ;
- **La régularité** : le calendrier des publications est établi et porté à la connaissance de la communauté financière un an à l'avance ; il est mis à jour sur le site internet [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com) ;
- **L'accessibilité** : l'Assemblée Générale et la réunion de présentation des résultats annuels sont retransmises en direct sur le site internet de Sodexo (*webcast*) et archivées sur ce site. Les résultats semestriels et les chiffres d'affaires trimestriels (premiers et troisièmes trimestres) font l'objet de conférences téléphoniques qui permettent à la communauté financière d'accéder rapidement à l'information et d'échanger avec la

Direction Générale sur les performances du Groupe. Ces conférences téléphoniques font également l'objet d'un *webcast audio* et d'un archivage sur le site internet du Groupe ;

- **la transparence** : l'ensemble des informations concernant la vie du Groupe : statuts, Document de référence, rapport semestriel, communiqués de presse, rapport annuel, rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale *Better Tomorrow Plan*, dossier de présentation du Groupe et l'évolution du cours de l'action sont également disponibles sur [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

Sodexo met à la disposition de la communauté financière un ensemble complet de supports d'information, dédiés et interactifs. Sodexo diffuse également, régulièrement, en France et à l'étranger, les communiqués financiers par voie de presse et par courrier électronique.

### ➤ 7.1.2 LES MOYENS MIS EN ŒUVRE DANS NOTRE COMMUNICATION FINANCIÈRE

Afin de remplir l'objectif de transparence que le Groupe s'est fixé et de se conformer aux réglementations en vigueur sur sa place de cotation (NYSE-Euronext Paris), Sodexo et toutes les parties prenantes à sa communication financière se sont engagés à respecter des principes garantissant un traitement équitable de tous les actionnaires.

#### 7.1.2.1 PORTE-PAROLE DU GROUPE

Seuls le Président, 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, le Directeur de la Communication Financière en tant que porte-parole du Groupe.

### 7.1.2.2 PRÉPARATION 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.

### 7.1.2.3 PUBLICATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Sauf exception, les informations susceptibles d'influencer le cours de Bourse sont diffusées avant l'ouverture de NYSE-Euronext Paris.

Après approbation des informations par le Directeur Général, la Directrice Financière 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 plus d'informations financières pendant :

- **trente jours** calendaires avant la date de publication des **résultats consolidés annuels et semestriels** ;
- **quinze jours** calendaires avant la date de publication de l'information financière consolidée du **premier et du troisième trimestre**.

### 7.1.2.4 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. Les membres du Comité Exécutif du Groupe et les principaux responsables financiers de Sodexo ont formellement adhéré à ce Code et se sont engagés à le respecter.

Implicitement 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 compréhensibles.

## > 7.1.3 COMMENT OBTENIR L'INFORMATION ?

#### **Sur le site internet de Sodexo**

[www.sodexo.com](http://www.sodexo.com), (section « Finance », onglet « Présentations et Publications »)

#### **Par téléphone ou télécopie**

Communication Financière/Relations Investisseurs

Tél. et Fax : +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

## > 7.1.4 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 »).

## ➤ 7.1.5 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).

Le dossier 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.

## ➤ 7.1.6 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.

Pour la publication des résultats annuels, ainsi que pour l'Assemblée Générale, deux grands rendez-vous sont prévus. Le Groupe organise également pour les analystes financiers des conférences téléphoniques animées par le Directeur Général et la Directrice Financière Groupe à l'occasion des résultats semestriels et des publications trimestrielles de chiffre d'affaires.

Par ailleurs, le Directeur Général et la Directrice Financière Groupe rencontrent régulièrement les investisseurs lors de

réunions privées ou en groupes en Europe (en particulier à Paris et à Londres) ainsi qu'aux États-Unis, qui sont autant d'occasions de dialoguer librement.

Des réunions thématiques, les « Journées Analystes et Investisseurs » sont périodiquement proposées aux analystes pour leur permettre de mieux comprendre la réalité opérationnelle du Groupe.

Sodexo participe également à des présentations et séminaires sectoriels et conférences organisés par des sociétés de Bourse en France et à l'étranger.

## ➤ 7.1.7 VOS RENDEZ-VOUS

Chiffre d'affaires du premier trimestre	9 janvier 2013
Assemblée Générale	21 janvier 2013
Date de détachement ( <i>ex-date</i> )	30 janvier 2013
Date d'arrêt des positions après dénouement ( <i>record date</i> )	1 <sup>er</sup> février 2013
Paiement du dividende	4 février 2013
Résultats semestriels	18 avril 2013
Chiffre d'affaires à neuf mois	3 juillet 2013

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).

## ➤ 7.1.8 LES AVANTAGES DE L'INSCRIPTION AU NOMINATIF

L'inscription des titres Sodexo au nominatif permet à ses actionnaires :

- de bénéficier d'une économie de frais de gestion (uniquement pour le nominatif pur) ;
- d'avoir une information personnalisée concernant toutes les opérations financières (augmentation de capital, émission d'obligations, etc.) ;
- d'être automatiquement conviés aux Assemblées ;
- de disposer d'un droit de vote double et à partir de 2014, dans la limite de 0,5 % du capital social de Sodexo par actionnaire, d'un dividende majoré de 10 % <sup>(1)</sup> pour les actions détenues depuis plus de quatre ans.

Date de référence d'inscription au nominatif pour percevoir le dividende majoré	Droit au dividende majoré au titre de l'exercice qui sera clos le :	Dividende majoré de 10 % perçu si l'inscription au nominatif est en continu depuis au moins la date de référence jusqu'à la date de mise en paiement du dividende en * :	Code valeurs pour la gestion des actions au nominatif
31 août 2009	31 août 2013	février 2014	FR0011071869
31 août 2010	31 août 2014	février 2015	FR0011071885
31 août 2011	31 août 2015	février 2016	FR0011071893
31 août 2012	31 août 2016	février 2017	FR0011285121

\* Dates données à titre indicatif et sous réserve d'une décision de distribution de dividende adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires.

### VOS CONTACTS

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 52 47

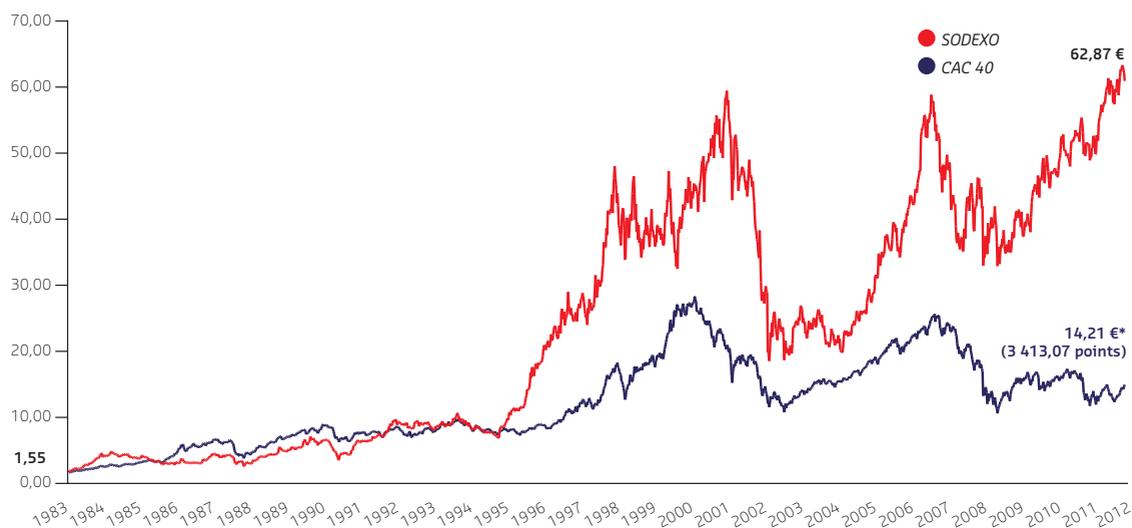
Site internet de la Société Générale : [www.nominet.socgen.com](http://www.nominet.socgen.com).

(1) L'exercice social de Sodexo démarre le 1<sup>er</sup> septembre de chaque année. Le premier paiement de dividende majoré se fera en 2014 sur la base de l'exercice clos au 31 août 2013 pour les actionnaires ayant leurs titres inscrits en continu au nominatif pur ou administré depuis le 31 août 2009 et jusqu'à la mise en paiement du dividende, sous réserve d'une décision de distribution de dividende adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires en 2014.

## 7.2 L'action Sodexo

L'action Sodexo est cotée sur NYSE Euronext Paris (code Euroclear : FR 0000121220) et fait partie de l'indice Next 20. Par ailleurs, depuis son retrait volontaire du New York Stock Exchange en 2007, Sodexo a maintenu ses *American Depositary Receipts* (ADR) négociés de gré à gré (OTC – *Over the Counter*) sous le ticker SDXAY, chaque ADR représentant une action Sodexo.

### ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DEPUIS SA COTATION EN BOURSE JUSQU'AU 31 AOÛT 2012 (EN EUROS)



\* Évolution du cours de l'action Sodexo si le cours avait suivi l'évolution de l'indice CAC 40 (le principal indice boursier de la place de Paris).

Source : Sodexo.

La première cotation a eu lieu le 2 mars 1983 au cours ajusté de 1,55 euro. Au 31 août 2012 (dernière séance de l'exercice 2011-2012), l'action cotait 62,87 euros en clôture.

Depuis sa première cotation la valeur de l'action de Sodexo a été multipliée par plus de 40, alors que sur la

même période, le CAC 40 n'a été multiplié que par 9,2. La progression de Sodexo est donc largement supérieure à celle du CAC 40.

Depuis son introduction en Bourse, le titre Sodexo a connu une croissance annuelle moyenne, hors dividende, de + 13,6 %.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DU 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2011 AU 31 AOÛT 2012 (EN EUROS)



\* Évolution du cours de l'action Sodexo si le cours avait suivi l'évolution de l'indice CAC 40.

Source : Sodexo.

Au cours du dernier exercice social, l'action Sodexo a progressé de + 20,6 % alors que sur la même période, le CAC 40 enregistrait une progression de + 4,5 %.

Au 31 août 2012, la capitalisation boursière de Sodexo atteignait 9,9 milliards d'euros.

COURS DE L'ACTION SODEXO DU 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2011 AU 31 AOÛT 2012 (EN EUROS-COURS DE CLÔTURE)

Cours au 01/09/2011		52,11
Cours extrêmes plus bas		48,13
Cours extrêmes plus haut		64,85
Cours au 31/08/2012		62,87

VOLUME MOYEN DES TRANSACTIONS SUR L'ACTION SODEXO PAR SÉANCE SUR NYSE-EURONEXT PARIS

Titres	264 387
Capitaux (en euros)	15 028 101

Source NYSE-Euronext Paris.

## DIVIDENDE ET PERFORMANCE DE L'ACTION

	31/08/2012	31/08/2011	31/08/2010	31/08/2009
Distribution globale	249 839 920 EUR <sup>(1)</sup>	221 091 767 EUR	208 024 389 EUR	197 465 754 EUR
<b>Dividende par action</b>	<b>1,59 EUR<sup>(1)</sup></b>	<b>1,46 EUR</b>	<b>1,35 EUR</b>	<b>1,27 EUR</b>
Bénéfice net par action <sup>(2)</sup>	3,48 EUR	2,95 EUR	2,64 EUR	2,54 EUR
Taux de distribution <sup>(3)</sup>	45,6 %	49,5 %	51,1 %	50,0 %

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2013, sur la base du nombre total d'actions composant le capital au 31 août 2012.

(2) Calculé sur un nombre moyen d'actions (moyenne trimestrielle).

(3) Rapport Dividende par action sur Bénéfice net par action.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2013 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 1,59 euro par action. Le dividende sera mis en paiement à compter du 4 février 2013, étant précisé que la date de détachement du dividende sur NYSE Euronext Paris est le 30 janvier

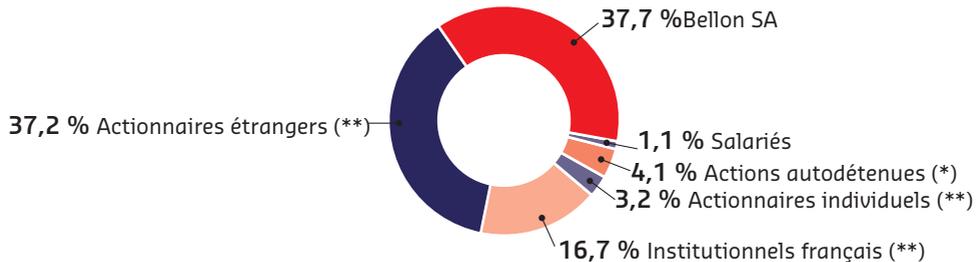
2013 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement, est le 1<sup>er</sup> février 2013.

Le délai de prescription des dividendes est de cinq ans à compter de la date de mise en paiement.

## 7.3 Le capital

### > 7.3.1 SODEXO : UN GROUPE INDÉPENDANT

Sodexo demeure un groupe indépendant. Son capital au 31 août 2012 se répartissait comme suit :



\* Actions autodétenues : Au 31 août 2012, Sodexo détenait directement 6 499 322 de ses propres actions (représentant 4,1 % du capital) destinées à couvrir différents plans d'options d'achat en faveur des salariés du Groupe.

\*\* Sur la base de la dernière étude d'identification des actionnaires au porteur.

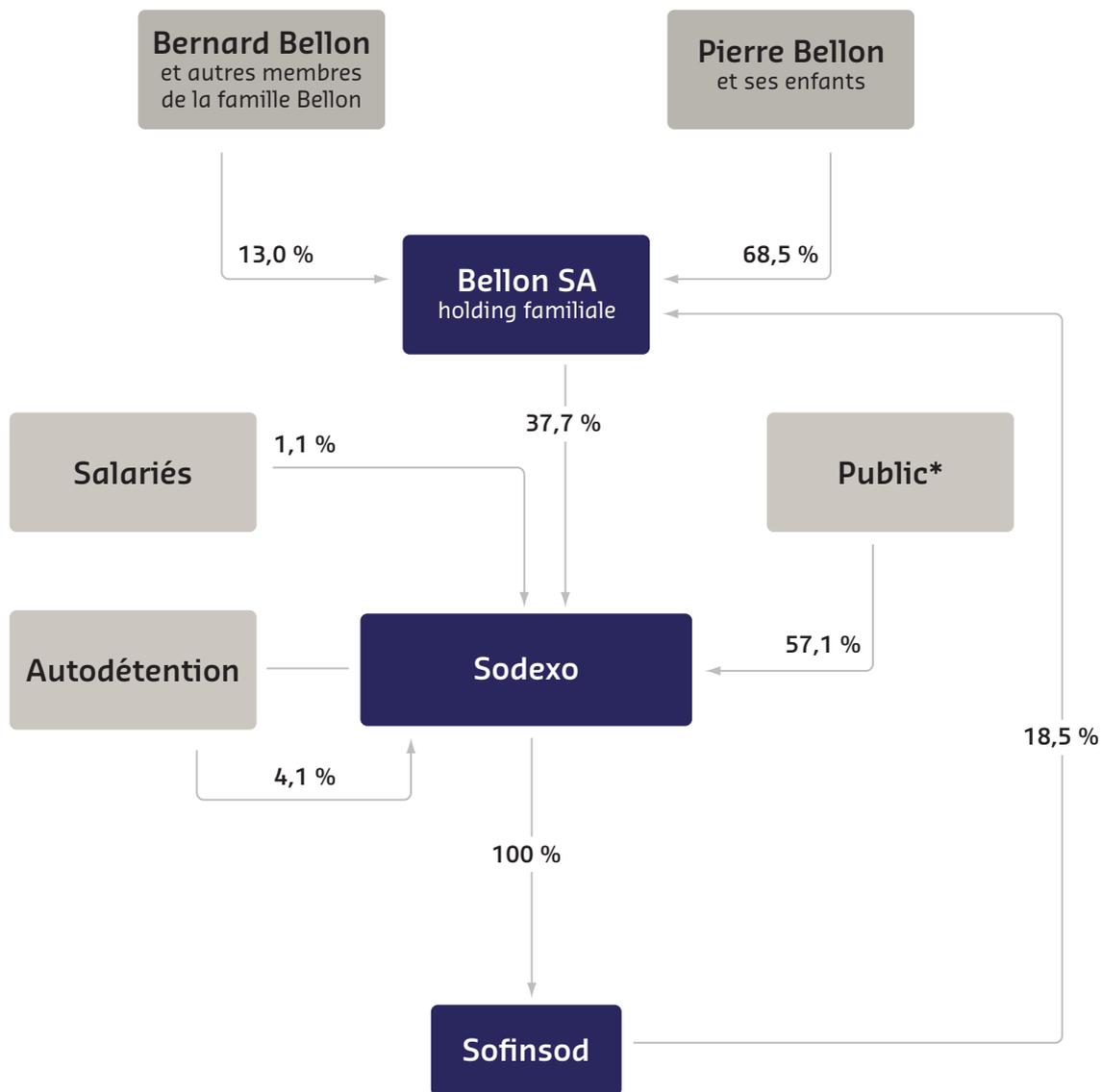
#### ACTIONNAIRES CONNUS AU 31 AOÛT 2012

	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote <sup>(1)</sup>	% de droits de vote <sup>(1)</sup>
Bellon SA	59 252 063	37,71 %	103 795 753	49,61 %
First Eagle Investment Management <sup>(2)</sup>	5 604 372	3,57 %	10 493 791	5,02 %
Salariés	1 683 957	1,07 %	2 545 202	1,22 %
Autodétention	6 499 322	4,14 %	6 499 322	3,11 %
Public	84 092 311	53,51 %	85 872 837	41,04 %
<b>TOTAL</b>	<b>157 132 025</b>	<b>100,00 %</b>	<b>209 206 905</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Les statuts de la Société confèrent un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative depuis plus de quatre ans. En outre, conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, le nombre de droits de vote est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions temporairement privées de droits de vote telles que les actions autodétenues.

(2) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion (incluant le fonds First Eagle Funds, Inc.).

## ➤ 7.3.2 ACTIONNARIAT AU 31 AOÛT 2012



\* Incluant First Eagle Investment Management 3,57 % du capital.

## ➤ 7.3.3 INFORMATIONS BOURSIÈRES

### L'ACTION SODEXO

Les actions Sodexo sont cotées sur NYSE-Euronext Paris sous le code Euroclear FR 0000121220 et négociables par unité.

Au 31 août 2012, le rating attribué à Sodexo par Standard & Poor's était BBB + à long terme et A-2 à court terme

#### VOLUME DES TRANSACTIONS ET ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO

Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en milliers d'euros)
	+ haut	+ bas	moyen *	
<b>2011</b>				
Janvier	53,46	50,06	51,62	14 930
Février	51,03	48,55	49,83	37 295
Mars	52,10	46,36	49,48	14 000
Avril	52,99	51,06	52,03	12 041
Mai	54,01	51,60	52,85	15 020
Juin	54,09	51,59	52,85	13 038
Juillet	55,96	52,70	54,35	15 899
Août	54,14	46,57	50,59	15 709
Septembre	52,75	48,13	50,76	14 380
Octobre	53,18	48,32	50,67	9 516
Novembre	54,12	48,80	51,33	13 737
Décembre	55,72	51,72	53,27	10 840
<b>2012</b>				
Janvier	58,22	54,92	56,57	17 207
Février	58,24	55,29	57,32	17 999
Mars	61,67	57,44	59,74	13 316
Avril	62,35	58,20	60,12	17 895
Mai	61,97	57,52	59,37	16 359
Juin	61,42	56,61	59,56	23 379
Juillet	62,56	57,05	60,33	17 545
Août	64,85	61,39	62,89	8 912
Septembre	63,80	58,59	61,87	20 078
Octobre	61,40	58,50	60,22	16 332

\* Moyenne mensuelle des derniers cours cotés.



## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

8.1	RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	242	8.2	AUTRES INFORMATIONS CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LA DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ	269
8.1.1	Composition du Conseil d'Administration	242	8.3	RÉMUNÉRATIONS	271
8.1.2	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	252	8.3.1	Rémunérations des mandataires sociaux dirigeants	271
8.1.3	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en œuvre par la Société	259	8.3.2	Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants	275
8.1.4	Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L.225-235 du Code de Commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Sodexo S.A.	267	8.3.3	Rémunération du Comité Exécutif	276
			8.4	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	291

## 8.1 Rapport du Président 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, le Président du Conseil d'Administration rend compte de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration, 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 le Président 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 6 novembre 2012. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale du 21 janvier 2013.

### ➤ 8.1.1 COMPOSITION 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 le Président 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.

## 8.1.1.1 COMPOSITION AU 31 AOÛT 2012

		Entrée en fonction	Expiration du mandat à l'AG à tenir en
Pierre Bellon	Président du Conseil d'Administration de Sodexo	14/11/1974	2013 <sup>(2)</sup>
Robert Baconnier <sup>(1)</sup>	Vice-Président du Conseil d'Administration de Sodexo	08/02/2005	2013 <sup>(2)</sup>
	<i>Executive Director, Executive Education</i>		
Patricia Bellinger <sup>(1)</sup>	<i>Harvard Business School</i>	08/02/2005	2014
Astrid Bellon	Membre du Directoire de Bellon SA	26/07/1989	2013 <sup>(2)</sup>
Bernard Bellon	Président du Conseil d'Administration de Finadvance	26/02/1975	2015
François-Xavier Bellon	Directeur Général de Bright Yellow Group Plc	26/07/1989	2013 <sup>(2)</sup>
Françoise Brougher <sup>(1)</sup>	<i>Vice President Global SMB Sales &amp; Operations Google</i>	23/01/2012	2015
Sophie Clamens	Présidente du Directoire de Bellon SA	26/07/1989	2015
Paul Jeanbart <sup>(1)</sup>	Directeur Général de Rolaco	13/02/1996	2013 <sup>(2)</sup>
Michel Landel	Directeur Général de Sodexo	19/01/2009	2014
Alain Marcheteau <sup>(1)</sup>	Administrateur de sociétés	25/01/2010	2013 <sup>(2)</sup>
Nathalie Szabo	Membre du Directoire de Bellon SA	26/07/1989	2015
Peter Thompson <sup>(1)</sup>	Administrateur de sociétés	08/02/2005	2014

(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 Paul Jeanbart).

(2) Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2013 le renouvellement de ces mandats.

### 8.1.1.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ADMINISTRATEURS AU 31 AOÛT 2012

#### PIERRE BELLON

Né le 24 janvier 1930.

Marié, 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)

#### Carrière

Entré en 1958 à la Société d'Exploitations Hôtelières, Aériennes, Maritimes et Terrestres comme Attaché de Direction, il y exerce ensuite successivement les fonctions de Directeur Général, puis de Président-Directeur Général.

Il fonde, en 1966, Sodexho 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 est nommé Directeur Général, tandis que Pierre Bellon reste Président du Conseil d'Administration.

Il exerce cette fonction aujourd'hui au sein de Sodexo SA (nouvelle dénomination sociale depuis janvier 2008).

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.

Membre du Conseil Exécutif du CNPF, devenu ensuite le MEDEF depuis 1976.

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

- Bellon SA (Président du Conseil de Surveillance) ;
- Sobelnat SCA (membre du Conseil de Surveillance) ;
- Association Pierre Bellon (Président Fondateur) ;
- Association Progrès du Management (APM) (Président Fondateur) ;
- Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) (membre du Conseil d'Administration).

*Nombre d'actions Sodexo détenues : 12 900.*

#### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- PPR \* (membre du Conseil d'Administration) ;
- CMA CGM (membre du Conseil de Surveillance).

\* Société cotée.

**ROBERT BACONNIER**

Né le 15 avril 1940.  
Marié, 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).

**Adresse :**

11, avenue Théophile Gautier  
75016 Paris (France)

**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.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- Siparex Associés (Censeur et membre du Comité d'Audit).

Nombre d'actions Sodexo détenues : 410.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

- Association Nationale des Sociétés par Action (ANSA) (Président et Délégué Général) ;
- Membre du Conseil des Prélèvements Obligatoires ;
- Lafarge Ciments\* (membre du Conseil d'Administration) ;
- ELS (Éditions Lefebvre Sarrut) (membre du Conseil de Surveillance).

\* Société cotée.

\*\* Société du Groupe Sodexo.

**PATRICIA BELLINGER**

Née le 24 mars 1961.  
Mariée, 2 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)

**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.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- Membre du Conseil d'Administration du YMCA of Greater Boston (Boston, États-Unis) ;
- Membre de l'*Advisory Board of Program in Education, Afterschool and Resiliency* (PEAR), McLean Hospital (Harvard Medical School) ;
- Membre du Conseil d'Administration de *Facing History and Ourselves* ;
- Membre du *Business Advisory Board* de Sodexo, Inc. \*\*

Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

- Présidente du Conseil d'Administration du Nordic Windpower, Ltd. (Royaume-Uni).

**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  
255, quai de la Bataille de Stalingrad  
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

**Carrière**

Astrid Bellon est membre du Directoire de la société Bellon SA.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- Bellon SA (Membre du Directoire) ;
- Sofrane SAS (Présidente) ;
- Sobelnat SCA (Représentante permanente de Sofrane SAS, Gérante) ;
- Membre-Fondateur de l'Association Pierre Bellon.

*Nombre d'actions Sodexo détenues : 36 723.*

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

Aucun.

**BERNARD BELLON**

Né le 11 août 1935.  
Marié, 5 enfants.  
Nationalité française.  
Diplômé en Lettres Modernes.  
IAE Aix-Marseille.

**Adresse professionnelle :**

14, rue Saint Jean  
1260 Nyon (Suisse)

**Carrière**

D'abord Directeur de la Compagnie Hôtelière du Midi (Groupe de la Compagnie de Navigation Mixte) de 1962 à 1970, il 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 assure la Présidence depuis sa création, en 1988.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- Bellon SA (membre du Conseil de Surveillance) ;
- Finadvance SA (Président du Conseil d'Administration) ;
- Copelia (membre du Conseil d'Administration) ;
- Membre-Fondateur de l'Association Pierre Bellon.

*Nombre d'actions Sodexo détenues : 319 782.*

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

Aucun.

**FRANÇOIS-XAVIER BELLON**

Né le 10 septembre 1965.  
Marié, 4 enfants.  
Nationalité française.  
Diplômé de l'European Business School.

**Adresse professionnelle :**

Bright Yellow Group Plc  
2 East Throp House. 1 Paddock Road  
Reading RG4 5BY (Royaume-Uni)

**Carrière**

François-Xavier Bellon est le CEO de Bright Yellow Group, société qu'il a acquise en 2007, basée au Royaume-Uni et spécialisée dans le maintien à domicile de personnes dépendantes.

Auparavant, François-Xavier Bellon était Directeur Commercial de la division mondiale Travail Temporaire du groupe Adecco où il a passé plus de 7 ans. Basé à Londres pour son dernier poste, il a été Directeur Régional Catalogne basé à Barcelone et Chef d'agence à Orsay-les-Ulises près de Paris.

François-Xavier Bellon a aussi travaillé 10 ans dans le Groupe Sodexo où il assurait les fonctions de *Chief Executive* de Sodexo au Royaume-Uni avant de quitter le Groupe en 2004. Entré chez Sodexo France Hôtellerie et Santé en 1995, il a été successivement Responsable de secteur et Responsable de Développement sur Paris, puis Directeur Général de la filiale mexicaine pendant 5 ans.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- Bellon SA (membre du Directoire) ;
- PB Holding SAS (Directeur Général) ;
- Bright Yellow Group Plc (Directeur Général/administrateur) ;
- LifeCarers Ltd (membre du Conseil d'Administration) ;
- Footprint Ltd (membre du Conseil d'Administration) ;
- Conseiller du Commerce Extérieur de la France ;
- Rapid Pasta Sociedad Limitada (Conseiller) ;
- U1st Sports SA (Conseiller) ;
- Dr Clic Sociedad Limitada (Conseiller).

*Nombre d'actions Sodexo détenues : 36 383.*

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

Aucun.

**FRANÇOISE BROUGHER**

Née le 2 septembre 1965.  
Mariée, 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 :**

Google  
1600 Amphitheatre Parkway  
Mountain View CA 94043 (États-Unis)

**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 basée en Californie. En mars 2005, elle rejoint la société Google où elle dirige de 2005 à 2009 les activités de stratégie des opérations. Depuis 2009, elle est en charge des ventes et opérations publicitaires mondiales pour le secteur des petites et moyennes entreprises.

*Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.*

**Autres mandats sociaux et fonctions**

Aucun.

**SOPHIE CLAMENS**

Née le 19 août 1961.  
4 enfants.  
Nationalité française.  
Diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales du Nord (EDHEC).

**Adresse professionnelle :**

Sodexo  
255, quai de la Bataille de Stalingrad  
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

**Carrière**

Sophie Clamens commence sa carrière aux États-Unis en 1985 comme 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.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- Bellon SA (Présidente du Directoire) ;
- Altyx Multiservices SA \*\* (Présidente du Conseil d'Administration) ;
- PB Holding SAS (Présidente) ;
- Sodexo Entreprises SAS \*\* (Directrice Générale) ;
- SORESCOM SARL \*\* (Gérante) ;
- Société Française de Restauration et de Services SAS \*\* (membre du Conseil de Direction) ;
- Société Française de Propreté SAS \*\* (membre du Conseil de Direction) ;
- Société Française de Services \*\* (membre du Conseil de Direction) ;
- Membre-Fondateur de l'Association Pierre Bellon.

Nombre d'actions Sodexo détenues : 7 964.

\* Société cotée.

\*\* Société du Groupe Sodexo.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

- Baumira (Gérante) ;
- Sodexo Facilities Management SAS \*\* (Présidente).

**PAUL JEANBART**

Né le 23 août 1939.  
Marié, 3 enfants.  
Double nationalité canadienne et suisse.  
Ingénieur civil.

**Adresse professionnelle :**

Immeuble Président Mouawad  
Rue Pierre Hélou, Hazmié, Beyrouth (Liban)

**Carrière**

Co-fondateur, partenaire et dirigeant du groupe Rolaco depuis 1967.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- Oryx Finance Limited, (Président) (Grand Cayman) ;
- Hôtels Intercontinental \* Genève (Président du Conseil d'Administration) (Suisse) ;
- Rolaco Holding SA (administrateur-délégué) et ses filiales ou affiliés du groupe Rolaco (membre du Conseil d'Administration) (Luxembourg) ;
- Semiramis Hotel Co. (membre du Conseil d'Administration) (Égypte) ;
- Luxury Brand Development SA, Société mère d'Orfèverie Christofle, (Président du Conseil d'Administration) (Luxembourg).

Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

- Club Méditerranée SA \* (membre du Conseil de Surveillance).

**MICHEL LANDEL**

Né le 7 novembre 1951.  
Marié, 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)

**Carrière**

Il 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 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.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- Sodexo \*\* (Directeur Général) ;
- Sodexo, Inc. \*\* (membre du Conseil d'Administration) ;
- One SCA \*\* (membre du Conseil de Surveillance) ;
- Sodexo Pass International SAS \*\* (membre du Conseil de Direction) ;
- One SAS \*\* (membre du Conseil de Direction) ;
- Association Executive For Excellence en France (Président) ;
- Association STOP Hunger en France (Président) ;
- Catalyst aux États-Unis (membre du Conseil d'Administration).

Nombre d'actions Sodexo détenues : 81 897.

\*\* Société du Groupe Sodexo.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

Aucun.

**ALAIN MARCHETEAU**

Né le 5 septembre 1944.  
Marié, 4 enfants.  
Nationalité française.  
Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de droit et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

**Adresse professionnelle :**

34, rue Pérignon  
75015 Paris (France)

**Carrière**

Alain Marcheteau a été administrateur civil au Ministère des Transports de 1971 à 1975, puis au Ministère des Finances (Direction du Trésor) de 1975 à 1981. Il a été successivement Trésorier, Directeur Financier et Directeur Général Adjoint (finance et filiales) d'Air France de 1981 à 1991. Il a ensuite été Directeur Financier de la Compagnie de Suez de 1991 à 1996, Président d'ISM (crédit-bail immobilier et foncière) filiale de Crédisuez de 1996 à 1998, puis Directeur Délégué chargé de mission auprès du Directoire de Suez-Lyonnaise des Eaux de 1998 à 1999. Il est entré dans le groupe Snecma en 1999 comme Directeur Général Adjoint des affaires économiques et financières et, lors de la création de Safran en 2004, en est devenu le Secrétaire Général et membre du Comité Exécutif jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2009.

**Autres mandats sociaux et fonctions****Administrateur :**

- Cie Daher (administrateur ; membre du Comité d'Audit et du Comité Stratégique) ;
- Messier-Bugatti (groupe Safran) ;
- Morpho Identification BV (groupe Safran) ;
- Morpho Sécurité (groupe Safran) ;
- Aircelle (groupe Safran) ;
- AM-Consult (Président-Directeur Général).

Nombre d'actions Sodexo détenues : 500.

## Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

### Président-Directeur Général :

- Valin Participations (groupe Safran) ;
- Établissements Vallaroché (groupe Safran) ;
- Vallaroché Conseil (groupe Safran).

### Administrateur :

- Labinal (groupe Safran) ;
- Sagem Communication (groupe Safran) ;
- Snecma (groupe Safran) ;
- Ingenico \* (administrateur ; membre du Comité d'Audit et du Comité d'Éthique) ;
- Sagem Télécommunications (groupe Safran) ;
- Snecma Services (groupe Safran) ;
- Soreval (groupe Safran).

### NATHALIE SZABO

Née le 26 janvier 1964.  
3 enfants.  
Nationalité française.  
Diplômée de l'European Business School.

#### Adresse professionnelle :

Sodexo Prestige Sports et Loisirs  
19, rue de Sèvres  
92100 Boulogne (France)

## Carrière

Elle 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 Sodexo Prestige Sports et Loisirs en France à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2010 et la présidence du Directoire de Lenôtre en 2012.

\* Société cotée.

\*\* Société du Groupe Sodexo.

## Autres mandats sociaux et fonctions

- Bellon SA (membre du Directoire) ;
- Société du Lido (SEGSMI) \*\* (Présidente du Directoire) ;
- Excel SAS \*\* (Présidente et membre du Conseil de Direction) ;
- L'Affiche SA \*\* (Présidente du Conseil d'Administration) ;
- Millenia SA \*\* (Présidente du Conseil d'Administration) ;
- Holding Bungener et Compagnie SAS \*\* (Présidente et membre du Conseil d'Administration) ;
- Altima SA \*\* (membre du Conseil d'Administration) ;
- Yachts de Paris SAS \*\* (Présidente) ;
- Compagnie d'armateur fluvial et maritime SAS \*\* (Présidente) ;
- SEVPTE Société d'exploitation des vedettes Paris Tour Eiffel SAS \*\* (Présidente) ;
- Lenôtre SA \*\* (Présidente du Directoire) ;
- SAS Lenôtre Cote d'Azur \*\* (Présidente).

Nombre d'actions Sodexo détenues : 1 147.

## Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- Société du Lido (SEGSMI) \*\* (membre du Conseil de Surveillance) ;
- L'Affiche SA \*\* (Directrice Générale) ;
- Millenia SA \*\* (Directrice Générale) ;
- Courcelles Miromesnil SARL \*\* (Gérant) ;
- Lenôtre SA \*\* (Présidente du Conseil de Surveillance) ;
- LBCV Sarl \*\* (Gérante).

**PETER THOMPSON**

Né le 15 septembre 1946.

Marié, 3 enfants.

Nationalité américaine.

Diplômé en Langues Modernes de l'Université d'Oxford et MBA obtenu à l'Université de Columbia.

**Adresse professionnelle :**

Thompson Holdings LLC

25, Island Creek Drive

Vero Beach, FL 32963 (États-Unis)

**Carrière**

Peter Thompson commence sa carrière en 1970 dans le marketing, puis il devient Chef de Marque en 1974 chez General Foods Corp. Il rejoint Grand Metropolitan Plc en 1984 pour assumer différents postes de direction (Géant Vert, Häagen-Dazs, Pillsbury...) et, en 1992, il est nommé Président-Directeur Général de Grand Met Foods Europe, basé à Paris. En 1994, il intègre le groupe PepsiCo pour devenir Président de Walkers Crisps au Royaume-Uni, puis Directeur Général de Frito-Lay International (Europe, Afrique, Moyen-Orient) et, de 1996 à 2004, Directeur Général de Pepsi-Cola International.

Il est actuellement investisseur privé, administrateur de Syngenta SA et Président du Conseil d'Administration de la Vero Beach Museum of Art.

**Autres mandats sociaux et fonctions**

- Syngenta \* AG (membre du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit).

Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

Aucun.

**8.1.1.3 PRINCIPES RELATIFS À LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Au 31 août 2012, le Conseil d'Administration compte treize membres dont cinq femmes, soit plus de 38 % des administrateurs, témoignant ainsi de la bonne représentation des femmes au sein du Conseil d'Administration. Parmi les administrateurs, neuf sont de nationalité française, trois de nationalité américaine, un de nationalité canadienne. 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 où intervient le Groupe.

La composition du Conseil doit ainsi 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.

Les critères d'indépendance retenus par le Conseil d'Administration sont ceux énoncés dans le Code AFEP-MEDEF, à l'exception du critère limitant à douze ans le mandat d'administrateur (voir paragraphe 2.8 – Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées). Au cours de l'exercice 2011-2012, six membres du Conseil d'Administration ont ainsi été qualifiés d'administrateurs indépendants (se rapporter au paragraphe 8.1.1.1).

La durée du mandat des administrateurs fixée par les statuts est de trois ans maximum (renouvelable). Enfin, conformément à la législation, le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans est limité au tiers du nombre d'administrateurs.

\* Société cotée.

## ➤ 8.1.2 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sodexo est administrée par un Conseil d'Administration présidé par M. Pierre Bellon.

### 8.1.2.1 RÔLE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Président du Conseil d'Administration représente le Conseil, organise et dirige ses travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il assure également pour le compte du Conseil, les relations avec les tiers tels que les représentants des salariés, les Commissaires aux Comptes et les actionnaires. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Enfin, le Conseil d'Administration a la faculté de désigner un Vice-Président qui préside les séances du Conseil d'Administration en cas d'absence du Président.

### 8.1.2.2 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, il organise les pouvoirs de la Direction Générale et définit également la politique en matière de délivrance des garanties.

### 8.1.2.3 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 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, 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 des exposés périodiquement au Conseil, et en particulier à celui de début septembre où sont examinés le budget, les plans à trois ans et le plan financier à dix 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 (planification stratégique ; marque ; communication ; marketing ; fidélisation et satisfaction des clients ; achats ; développement durable ; Ressources Humaines ; finances) 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.

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.

### 8.1.2.4 LA CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR

Les principales dispositions de la charte de l'administrateur sont présentées ci-dessous.

Chaque administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre minimum de 400 actions Sodexo.

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 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 au secret professionnel. 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 le Directeur Juridique Groupe des transactions qu'ils ont effectuées sur les titres Sodexo.

### 8.1.2.5 LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Pour l'aider dans ses réflexions, le Conseil d'Administration a créé trois comités, dotés chacun d'une charte, qui ont pour mission générale d'étudier des sujets spécifiques pour préparer certaines délibérations du Conseil, de lui transmettre des avis et des recommandations sur les décisions à prendre et enfin élaborer des propositions.

#### Le Comité d'Audit

Composition :

- M. Robert Baconnier, qui le préside, en qualité d'« Expert financier » ;
- M. Alain Marcheteau ;
- Mme Sophie Clamens.

Les membres de ce Comité ont tous une compétence reconnue en matière financière et comptable, comme le confirme leur parcours professionnel (se référer au paragraphe 8.1.1.2 du présent rapport).

M. Pierre Bellon est invité à assister aux réunions du Comité, sans en être membre, en fonction des sujets traités.

Ce Comité s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables en vigueur dans la Société.

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.

Pour exercer son rôle, le Comité s'appuie sur le Directeur Général, la Directrice Financière Groupe, le Directeur de l'Audit Interne Groupe et les auditeurs externes. Il peut également demander à entendre toute personne de la Société et faire appel à des experts extérieurs.

Au cours de l'exercice 2011-2012, M. Michel Landel, Directeur Général de la Société, Mme Siân Herbert-Jones, Directrice Financière Groupe, et M. Laurent Arnaudo, Directeur de l'Audit Interne 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 quatre fois pendant l'exercice, avec un taux de participation de 100 %.

Il a procédé à l'examen de différents points tels que :

- la revue des principaux risques et du dispositif de maîtrise des risques ;
- le suivi de l'évaluation du contrôle interne ;
- l'approbation du plan d'Audit Interne pour l'exercice 2011-2012 ;
- 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 2011-2012. Par ailleurs, il a approuvé, préalablement, toute autre mission effectuée par les Commissaires aux Comptes de la Société et des membres de leur réseau.

Le Comité d'Audit a également examiné les comptes annuels consolidés de l'exercice 2010-2011, ainsi que les comptes semestriels consolidés de l'exercice 2011-2012. Enfin, au-delà des quatre réunions formelles du Comité d'Audit, le Président a été amené à rencontrer à plusieurs reprises au cours de l'année, le Directeur Général, le Directeur de l'Audit Interne Groupe, la Directrice Financière Groupe et les Commissaires aux Comptes.

## Le Comité des Nominations

Composition :

- Mme Patricia Bellinger, qui le préside ;
- Mme Nathalie Szabo ;
- M. Peter Thompson (depuis septembre 2011) ;
- M. Pierre Bellon.

Bien que le Code AFEP-MEDEF recommande une majorité de membres indépendants au sein de ce Comité, le choix de cette composition se justifie par la présence de l'actionnaire de contrôle Bellon SA (holding détenue par les membres de la famille de Pierre Bellon, fondateur du Groupe Sodexo) au capital de la Société.

Ce Comité est chargé d'une part :

- d'examiner les propositions du Président du Conseil et de formuler un avis au Conseil 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 sur la nomination du Directeur Général et le cas échéant du ou des Directeurs Généraux Délégués ;

et d'autre part :

- d'examiner les propositions du Directeur Général et de formuler un avis au Conseil 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 des solutions de succession en cas de vacance imprévisible, même si celles-ci doivent demeurer confidentielles.

Le Comité des Nominations s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2011-2012 pour étudier notamment les plans de succession des membres du Comité Exécutif du Groupe et les changements dans l'organisation. Son taux moyen de participation a été de 67 %.

## Le Comité des Rémunérations

Composition :

- Mme Patricia Bellinger, qui le préside ;
- M. Pierre Bellon ;
- M. Bernard Bellon.

Bien que le Code AFEP-MEDEF recommande une majorité de membres indépendants au sein de ce Comité, le choix de cette composition se justifie par la présence de l'actionnaire de contrôle Bellon SA (holding détenue par les membres de la famille de Pierre Bellon, fondateur du Groupe Sodexo) au capital de la Société. En outre, si le Code AFEP-MEDEF y recommande également l'absence de dirigeant mandataire social, il convient de noter que Pierre Bellon n'exerce aucune fonction exécutive au sein du Groupe.

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'options d'achat d'actions 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 aux pages 271 et suivantes du présent document.

Le Comité des Rémunérations s'est réuni trois fois pendant l'exercice avec un taux de participation de 100 %.

Il a eu pour mission de faire des recommandations au Conseil d'Administration dans des domaines tels que les plans d'options d'achat d'actions, la revue des mécanismes d'intéressement des dirigeants, ainsi que les rémunérations du Président et du Directeur Général. Il a ainsi proposé au Conseil d'attribuer au titre du plan de décembre 2011, 2,1 millions d'options d'achat d'actions à environ 600 dirigeants (une certaine portion des attributions étant soumise à l'atteinte de conditions de performance), et a formulé un avis sur les propositions d'attributions individuelles établies par le Directeur Général.

### Groupe de travail Projets PPP (Partenariats Public Privé) ou PFI (*Private Finance Initiative*)

Pour faciliter sa tâche, le Conseil d'Administration a également créé un groupe de travail afin d'étudier de façon approfondie les engagements que le Groupe est susceptible de prendre dans le cadre de contrats de Partenariats Public-Privé ou de *Private Finance Initiative* : il s'agit de tout engagement de prise de participation dans une entité *ad hoc* constituée pour le projet ou bien de contrats de sous-traitance d'une durée minimale de 5 ans. Ce groupe de travail fait des recommandations au Conseil d'Administration afin que ce dernier puisse se prononcer sur l'autorisation d'investissement et éventuellement, l'émission de garanties dans le cadre de ces projets.

Le groupe de travail, présidé par Mme Siân Herbert-Jones, Directrice Financière Groupe, est composé d'administrateurs (Mme Sophie Clamens, MM. Robert

Baconnier, Alain Marcheteau et Pierre Bellon), du Directeur Général M. Michel Landel et de certains membres de son équipe ainsi que des dirigeants opérationnels qui proposent et dirigeront ces projets. Ce groupe de travail s'est réuni une fois au cours de l'exercice pour examiner les engagements à prendre par le Groupe dans le cadre d'un dossier PPP en France.

### 8.1.2.6 LES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DURANT L'EXERCICE

#### Réunions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2011-2012 (réunions physiques ou réunions téléphoniques, comme le prévoient les statuts de Sodexo), en conformité avec le règlement intérieur, prévoyant au minimum quatre réunions par an.

Date	Points principaux à l'ordre du jour	Taux de participation
13/09/2011	Présentation par le Directeur Général et les dirigeants du Groupe du plan à 3 ans (2011-2014) Approbation du budget 2011-2012, du plan à 3 ans et du plan de financement à 10 ans	100 %
07/11/2011	Arrêté des comptes de l'exercice 2010-2011 Arrêté des termes du rapport de gestion Examen du communiqué de presse relatif aux résultats annuels Convocation et préparation de l'Assemblée Générale Mixte	83 %
13/12/2011	Adoption d'un nouveau plan d'options d'achat d'actions	100 %
23/01/2012	Point sur l'activité des premiers mois de l'exercice et étude d'un dossier d'acquisition	92 %
06/03/2012	Présentation relative à l'intégration de Puras do Brasil au Brésil Présentation de l'activité Services Avantages et Récompenses Point sur l'activité des cinq premiers mois de l'exercice et étude d'un dossier d'acquisition Présentation de la stratégie de communication	77 %
17/04/2012	Arrêté des comptes consolidés du premier semestre de l'exercice 2011-2012 Approbation du rapport semestriel d'activité Examen du communiqué de presse relatif aux résultats semestriels	85 %
15/06/2012	Présentation de l'activité Services sur Site en Chine Point sur les Grands Comptes Internationaux	85 %

Le Conseil d'Administration a décidé qu'à sa séance de septembre seraient présentés, en plus du budget, les plans stratégiques des entités les plus importantes. Les plans qui n'ont pu être examinés sont présentés progressivement au cours de l'exercice lors d'autres séances du Conseil.

Au cours de l'exercice 2011-2012, le taux moyen de participation a été de 89 %.

## Évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration

Depuis l'exercice 2003-2004 et en conformité avec son règlement intérieur, le Conseil d'Administration procède régulièrement à des évaluations formelles de son fonctionnement. Cette évaluation était jusque-là conduite par l'un de ses membres en s'appuyant sur des questionnaires individuels. Au cours de l'exercice 2010-2011, une nouvelle évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration a été conduite, cette fois par un cabinet extérieur en février et mars 2011, au travers d'entretiens individuels avec chacun des membres du Conseil.

D'un point de vue général, le fonctionnement du Conseil d'Administration apparaît satisfaisant, le nombre d'administrateurs est considéré comme adéquat et le travail effectué par le Comité d'Audit est jugé excellent. Les administrateurs ont confiance dans le travail effectué par les Comités des Nominations et des Rémunérations. Il est suggéré de renforcer la dimension internationale du Conseil et de le renouveler progressivement, afin d'intégrer des nouvelles compétences et de mieux refléter les générations. À ce titre, la nomination de Mme Françoise Brougher lors de l'Assemblée Générale de 2012 a permis d'élargir les domaines d'expertise des membres du Conseil d'Administration.

Les nouveaux administrateurs considèrent qu'ils sont bien accueillis, mais certains estiment que la procédure d'intégration pourrait encore être améliorée. Cette intégration dépend bien entendu des besoins exprimés par le nouvel administrateur. Ainsi, concernant Françoise Brougher qui a souhaité mieux appréhender les métiers du Groupe, plusieurs visites de sites dans plusieurs segments en France et aux États-Unis lui ont été organisées. Elle considère avoir été bien accueillie.

L'ensemble des administrateurs estime que le Conseil utilise de façon satisfaisante les compétences de chacun.

Les réunions du Conseil d'Administration sont jugées franches et ouvertes et les administrateurs peuvent débattre librement. Certains administrateurs soulignent toutefois la prééminence des sujets financiers et souhaiteraient parfois évoquer plus longuement les sujets stratégiques, en lien avec les tendances du marché.

Les administrateurs expriment unanimement leur confiance vis-à-vis du Président du Conseil, du Directeur Général et de l'équipe de Direction. Ils expriment leur désir d'évaluer a posteriori, de façon plus systématique, l'impact réalisé des projets particulièrement significatifs approuvés préalablement par le Conseil (acquisitions, investissements).

Les administrateurs souhaiteraient par ailleurs échanger davantage sur l'organisation et les plans de succession des dirigeants du Groupe et se voir présenter de manière détaillée une fois par an la politique de Ressources Humaines (procédures d'évaluation, plans de succession et suivi des hauts potentiels). En outre, certains administrateurs apprécieraient de multiplier les rencontres avec l'équipe dirigeante et les cadres à haut potentiel.

Par ailleurs, le Conseil procède, pour améliorer son fonctionnement, à une évaluation systématique des réunions où sont abordées des questions de stratégie. Durant l'exercice 2011-2012, un nouveau questionnaire portant sur les plans stratégiques a été mis au point en vue de permettre aux administrateurs de mieux participer à l'élaboration du plan stratégique du Groupe et d'améliorer le fond et la forme des présentations faites par les dirigeants. Ainsi au cours de l'exercice, trois évaluations ont été effectuées.

### 8.1.2.7 RÔLE 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.

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 du Président. En particulier, ce dernier doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil pour consentir des garanties sur les biens sociaux (pour un montant unitaire supérieur à 25 millions d'euros sur une durée inférieure à 5 ans, pour un montant unitaire supérieur à 15 millions d'euros sur une durée comprise entre 5 et 10 ans et pour toute garantie sur une durée plus longue) ou pour engager la Société au-delà de certains montants relatifs, notamment, à des prises de participation supérieures à 25 millions d'euros par opération, des cessions de participations d'un montant supérieur à 20 millions d'euros par opération ou la levée des dettes financières à moyen et long terme supplémentaires supérieures à 50 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 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.

Pour assumer la Direction Générale de Sodexo, M. Michel Landel s'appuie sur un Comité Exécutif.

Le Comité Exécutif comptait 8 membres au 31 août 2012 (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 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. 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.

Il s'appuie également sur un **Comité d'Investissement Groupe** composé du Directeur Général, de la Directrice Financière Groupe et d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux Adjointes Groupe concernés par le projet. Ce Comité examine et donne son approbation :

- aux nouveaux contrats significatifs (d'un chiffre d'affaires annuel estimé supérieur à un montant compris entre 25 et 45 millions d'euros, en fonction de l'entité concernée) ;
- à tout projet de prise de participation ou tout autre projet d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles supérieur à un montant compris entre 2 et 6 millions d'euros selon l'entité, ainsi qu'à tout dépassement de budget d'investissement approuvé en début d'exercice (en cumul) ;
- aux cessions de participations supérieures à 1 million d'euros.

Ce Comité s'est réuni formellement dix fois durant l'exercice 2011-2012 et ses membres ont également traité ensemble de nombreux sujets de manière ponctuelle.

**Au 31 août 2012, les membres du Comité Exécutif du Groupe sont :**

- **Michel Landel**, Directeur Général et administrateur de Sodexo, Président du Comité Exécutif ;
- **Elisabeth Carpentier**, Directrice Ressources Humaines Groupe ;
- **George Chavel**, Directeur Général Adjoint Groupe, Directeur Général Amérique du Nord, Services sur Site ;
- **Pierre Henry**, Directeur Général Adjoint Groupe, Directeur Général Europe, Services sur Site, Président Services Avantages et Récompenses, et Services aux Particuliers et à Domicile ;

- **Siân Herbert-Jones**, Directrice Financière Groupe ;
- **Nicolas Japy**, Directeur Général Adjoint Groupe, Directeur Général Bases-Vie, Directeur Général Asie/Australie, Services sur Site ;
- **Aurélien Sonet**, Directeur de la Planification Stratégique et de la Communication Groupe ;
- **Damien Verdier**, Directeur du Marketing Groupe, en charge du Marketing de l'Offre, des Achats, du Développement Durable et de la Fidélisation Clients.

Le Comité Exécutif s'appuie sur un Comité International qui réunit une soixantaine de dirigeants, opérationnels et fonctionnels, dans les principaux segments et activités du Groupe. Le Comité International aide le Comité Exécutif à identifier les tendances du marché et opportunités de développement, globalement et par segment de clientèle. Il transforme les décisions stratégiques en plans d'action et mobilise les équipes nécessaires à leur déploiement. Chaque membre a également pour mission de partager l'information, d'échanger les meilleures pratiques et de renforcer l'adhésion aux valeurs du Groupe.

### 8.1.2.8 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 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 de tous ses actionnaires et dans l'intérêt social de l'entreprise.

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.

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
<b>Critères d'indépendance des administrateurs (section 8.4 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.	Le Conseil d'Administration a décidé de ne pas appliquer le critère d'indépendance limitant à douze ans le mandat d'administrateur (concernant Paul Jeanbart). Conformément à l'avis du Comité des Nominations, le Conseil d'Administration considère, d'une part, qu'une telle ancienneté est un élément positif pour la connaissance du Groupe, de son histoire et de ses activités et, d'autre part, que la liberté de jugement constitue le critère essentiel de l'indépendance d'un administrateur.
<b>Composition du Comité des Nominations (section 15.1 du Code)</b> – Ce comité doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.	Le Comité des Nominations compte deux membres qualifiés d'administrateurs indépendants – Patricia Bellinger (qui préside ce Comité) et Peter Thompson – ainsi que Nathalie Szabo et Pierre Bellon. Cette composition se justifie par la présence de l'actionnaire de contrôle Bellon SA (holding détenue par les membres de la famille de Pierre Bellon, fondateur du Groupe Sodexo) au capital de la Société.
<b>Composition du Comité des Rémunérations (section 16.1 du Code)</b> – Ce comité ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.	Le Comité des Rémunérations compte un administrateur indépendant – Patricia Bellinger (qui préside ce Comité) – ainsi que Bernard Bellon et Pierre Bellon. Cette composition se justifie par la présence de l'actionnaire de contrôle Bellon SA (holding détenue par les membres de la famille de Pierre Bellon, fondateur du Groupe Sodexo) au capital de la Société. Il convient de noter en outre que Pierre Bellon n'exerce aucune fonction exécutive au sein du Groupe.
<b>Cessation du contrat de travail en cas de mandat social (section 19 du Code)</b> – Lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, il doit être mis fin au contrat de travail qui le lie à la société ou à une société du groupe.	Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé de maintenir le contrat de travail de Michel Landel. En effet, son mandat social s'inscrit dans le prolongement des fonctions salariées qu'il a exercées depuis son entrée dans le Groupe en 1984. Il semblerait inéquitable au Comité des Rémunérations de remettre en cause le régime de protection sociale (retraite) dont bénéficie Michel Landel, âgé au 31 août 2012 de 60 ans. Cette situation est revue régulièrement par le Comité des Rémunérations et par le Conseil d'Administration.

### 8.1.2.9 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 (reproduit pages 221 et 222 du présent document).

### 8.1.2.10 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

La répartition du capital et des droits de vote de la Société, exposée en page 224 du présent document, apparaît comme l'élément déterminant parmi ceux visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce.

## ➤ 8.1.3 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, le Groupe Sodexo est confronté à un certain nombre de risques et aléas internes ou externes. Afin d'y faire face, il 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 ;
- 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 des informations financières.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques, le dispositif de contrôle interne joue un rôle important dans la conduite du Groupe.

### 8.1.3.1 STRATÉGIE, AMBITIONS ET POLITIQUES GÉNÉRALES DU GROUPE

La stratégie, les ambitions et les politiques générales du Groupe définies depuis son origine par Pierre Bellon et modifiées au cours des années par le Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Comité Exécutif sont présentées en ouverture de l'Assemblée Générale des actionnaires et figurent en pages 2 à 7 du présent Document de référence.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur ces principes et les politiques qui en découlent.

### 8.1.3.2 LES POLITIQUES GÉNÉRALES DU GROUPE

Les Politiques du Groupe complètent les orientations stratégiques mentionnées au paragraphe 3.1 du présent rapport et recouvrent des domaines tels que la Planification stratégique, le Développement des Ressources Humaines, les Finances, les Achats, le « Culte du client », le Marketing de l'offre, la Politique d'Hygiène et de Sécurité alimentaire, le Développement Durable, l'Audit Interne et les Délégations. Ces politiques sont déclinées autour de cinq axes : objectifs, politiques, procédures, mesureurs de progrès et recherche et innovation.

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

Au cours de l'exercice 2011-2012, la Direction Générale et le Conseil d'Administration ont travaillé à adapter le processus de planification stratégique. Le but recherché est notamment de simplifier le processus, de le rendre plus adapté aux trois activités du Groupe (Services sur Site, Services Avantages et Récompenses et Services aux Particuliers et à Domicile) et d'améliorer l'implication des opérationnels à tous les niveaux.

À l'occasion de l'élaboration du plan à trois ans, la stratégie et les objectifs du Groupe sont discutés annuellement. Le plan consolidé est présenté au Conseil d'Administration par le Directeur Général. Les plans à trois ans des différentes entités opérationnelles sont présentés au Conseil d'Administration par les membres du Comité Exécutif. L'élaboration du plan fait l'objet d'une interaction et d'un dialogue entre le Comité Exécutif du Groupe et les entités opérationnelles qui lui sont rattachées.

Le plan consolidé et les plans d'action adoptés se traduisent par un budget consolidé soumis à l'approbation du Conseil d'Administration. Les plans des entités opérationnelles élaborés par les membres du Comité Exécutif donnent lieu à un budget annuel approuvé par le Directeur Général. Les responsables de chaque budget ont alors autorité à accepter et signer tous les frais de fonctionnement correspondant à leur budget approuvé.

### Politique de développement des Ressources Humaines

Le Groupe s'est fixé deux objectifs majeurs :

- d'une part, avoir les Ressources Humaines disponibles en quantité, qualité et compétences ;
- et d'autre part, être l'un des employeurs mondiaux les plus appréciés de ses collaborateurs.

Les principales politiques Ressources Humaines prennent en compte : le profil des dirigeants Sodexo, les règles de structure Groupe, la gestion prévisionnelle des dirigeants (revue des dirigeants des grandes entités, recrutement externe et promotion interne, gestion individuelle des dirigeants), les rapports d'étonnement, la mobilité

internationale, le perfectionnement des dirigeants, les enquêtes d'engagement, la rémunération des dirigeants et l'innovation/la recherche en matière de gestion des Ressources Humaines. Enfin, le suivi annuel de mesureurs 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.

## Politique financière

Les objectifs en matière de finance sont doubles :

### Maintenir l'indépendance financière du Groupe.

L'indépendance financière du Groupe repose sur trois principes simples :

- choisir des activités à faible intensité capitalistique, avec en moyenne des investissements (hors acquisitions) représentant environ 2 % du chiffre d'affaires ;
- 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 afin de garantir l'indépendance financière du Groupe.

### Faire du titre Sodexo une valeur recherchée en Bourse pour des actionnaires fidèles et long terme.

Il convient de mettre en œuvre :

- un développement profitable et une gestion efficace et compétitive ;
- une comptabilité fiable ;
- un *reporting* clair qui intègre les outils de mesure de performance choisis par le Groupe : croissance, fidélisation des clients, satisfaction des consommateurs, développement de nos Ressources Humaines dont le taux d'engagement, réduction du turnover du personnel, taux de promotion interne, formation et gestion prévisionnelle des dirigeants, productivité achats, efficacité des frais de fonctionnement, progrès en développement durable, progressions de la rentabilité opérationnelle et de la rentabilité nette, et amélioration des liquidités générées par les opérations ;
- un environnement de contrôle permettant une bonne identification et une maîtrise des risques et une conformité aux réglementations et à la loi.

Les politiques financières établissent ainsi des règles applicables à des domaines tels que les procédures d'approbation des investissements, la réduction du besoin en fonds de roulement, la gestion de la trésorerie et de l'endettement ou la distribution des résultats des filiales du Groupe.

Ces politiques prévoient également les conditions de la tenue de la comptabilité. Elles soulignent l'importance des informations issues des entités, y compris en ce qui concerne les informations prévisionnelles. Il est précisé que chaque responsable doit s'assurer de l'exactitude de ces informations, du respect des délais d'établissement et de diffusion des comptes ; il doit sensibiliser ses équipes à cet impératif et recourir aux contrôles nécessaires au respect de ces différents objectifs.

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 la Directrice Financière Groupe, le Directeur Général ou le Conseil d'Administration.

Ainsi :

- l'essentiel de l'endettement doit être contracté à taux fixe ou converti à taux fixe grâce à des instruments de couverture ;
- le risque de change en matière d'endettement du Groupe et sur les prêts en devises aux filiales doit être couvert.

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, de gestion de la trésorerie et de choix de contrepartie financière.

## Politique Achats Groupe

La Politique Achats du Groupe définit les objectifs de la fonction. Le programme « 5 Stars » permet de mesurer la performance des équipes Achats des principaux pays et d'améliorer la puissance de négociation de Sodexo auprès de ses fournisseurs. La qualité des produits négociés doit suivre les critères de sécurité alimentaire et de traçabilité prédéfinis et les fournisseurs référencés font l'objet d'audits réguliers. Les fournisseurs signent un « Code de conduite » et les collaborateurs de la fonction Achats respectent les « Principes d'Intégrité » auxquels ils ont été formés.

## Politique de Développement Durable

Depuis sa création en 1966, Sodexo a adopté une vocation « Améliorer la Qualité de Vie au quotidien ». En 2003, le Groupe a formalisé une stratégie et une politique de Développement Durable. En 2009 Sodexo a défini le *Better Tomorrow Plan* qui est une démarche de progrès continu. Cette stratégie comporte les priorités suivantes :

- améliorer 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. Sodexo emploie 4 700 diététiciens dans le monde ;
- le soutien au **développement économique, social et environnemental des communautés locales** : participation au développement des communautés locales en privilégiant le recrutement de personnel local, en soutenant le développement de petites entreprises dans les services que Sodexo rend, et augmentation des approvisionnements en produits issus du commerce équitable ;
- **protéger l'environnement** (diminuer la consommation d'énergie et d'eau et réduire le gaspillage alimentaire) : achat de produits respectueux de l'environnement, réduction des consommations d'eau, des dépenses d'énergie et des émissions de CO<sub>2</sub>, lutte contre le gaspillage et réduction des déchets.

## Politique en matière de systèmes et technologies de l'information

La **Direction des Systèmes et Technologies de l'Information** définit des politiques visant à accélérer les synergies, réduire les coûts des infrastructures techniques et garantir une meilleure cohérence dans les développements des systèmes d'information de Sodexo. Le Comité Exécutif pour la Gouvernance des Systèmes et Technologies de l'Information approuve les investissements significatifs, s'assure du bon avancement des projets et effectue les arbitrages coûts-performance en matière de normes de sécurité et de plans de secours.

## 8.1.3.3 LES DÉLÉGATIONS D'AUTORITÉ

Les principes et politiques sont complétés par les 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, de la gestion des Ressources Humaines, des achats, des investissements et de la finance.

La délégation dans le Groupe se réalise essentiellement à travers des contrats de responsabilité que sont le plan à moyen terme (à trois ans) et celui à un an. Cette délégation doit s'établir dans le respect des politiques générales du Groupe.

## 8.1.3.4 MESUREURS DE PROGRÈS

Tout progrès se mesure. Ainsi Sodexo a défini des mesureurs de progrès permettant de mesurer les améliorations accomplies dans cinq domaines principaux : le Développement, la Gestion, les Achats, les Ressources Humaines et le Développement Durable.

La Direction Financière du Groupe est chargée de la coordination et du suivi des indicateurs de progrès opérationnels à travers un tableau de bord du Groupe, des activités et des filiales.

Les progrès accomplis dans ces domaines seront déterminants pour la croissance future du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel et des liquidités générées par les opérations.

Les indicateurs de progrès sont présentés annuellement au Conseil d'Administration, au Comité Exécutif Groupe afin de suivre les progrès accomplis.

### Indicateurs de développement :

- potentiel global du Groupe décomposé en potentiel par activité, par pays et par segment de clientèle ;
- taux de fidélisation des clients ;

- taux de satisfaction des clients et des consommateurs ;
- croissance à parc comparable ;
- taux de développement commercial, etc.

#### Indicateurs de gestion :

- rentabilité des contrats ;
- rentabilité des différents segments de clientèle ;
- mesures de marge brute d'exploitation et de coûts sur les sites ;
- suivi des frais de fonctionnement (dont frais commerciaux et administratifs) des filiales, des segments de clientèle et des différentes fonctions.

#### Indicateurs d'achats :

Mesure des progrès sur les achats tels que :

- 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 Ressources Humaines 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. Selon la dernière enquête menée en avril 2012 dans 60 pays auprès de 130 000 collaborateurs, le taux d'engagement est passé de 55 % en 2010 à 57 % en 2012, en augmentation de 9 points par rapport à l'enquête de 2008 et de 2 points par rapport à celle de 2010. Par ailleurs, 85 % des collaborateurs évaluent Sodexo comme un meilleur employeur que ses concurrents ;
- la fidélisation du personnel mesurée pour l'ensemble du personnel et pour les responsables de site. Pour l'exercice 2011-2012, ce taux s'élevait à 60 % pour l'ensemble du personnel et à 85 % pour les responsables de site ;
- la promotion interne mesurée par le nombre de collaborateurs qui ont été promus responsables de site, cadres intermédiaires ou dirigeants etc. Ainsi 2 738 collaborateurs ont ainsi été promus à un poste d'encadrement par passage d'une catégorie à une autre ;
- la représentation des femmes dans la population des dirigeants, l'objectif étant d'avoir 25 % de femmes dans la population des dirigeants à l'horizon 2015, contre 18 % en 2009. Cette proportion atteint 23 % en 2012.

#### Indicateurs de Développement Durable

Au cours de l'exercice 2011-2012, le Groupe a continué son travail de définition et mise en œuvre dans l'ensemble des filiales des indicateurs de progrès concernant les 14 engagements du *Better Tomorrow Plan* en matière de Développement Durable.

### 8.1.3.5 DESCRIPTIF DE LA DÉMARCHE INTÉGRÉE DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

Sodexo a mis en place un dispositif systématique pour identifier 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 et les politiques qui en découlent et dont l'application doit être mise en œuvre par chaque entité en fonction des spécificités locales.

#### Le processus d'identification des risques est réalisé parallèlement au niveau central pour le Groupe et au niveau local

- Une cartographie des risques Groupe est régulièrement mise à jour par le Comité Exécutif du Groupe puis présentée au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration.
- Par ailleurs, les Directeurs Généraux des principales filiales du Groupe identifient et classent par ordre d'importance leurs dix à quinze principaux risques, décrivent les contrôles en place pour les maîtriser et évaluent leur efficacité.
- Ces évaluations locales sont agrégées au niveau du Groupe et présentées chaque année au Comité d'Audit.

Le Groupe met en place des procédures de contrôle interne pour maîtriser tout nouveau risque identifié.

Les pages 185 et suivantes de ce Document de référence décrivent 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. Cette démarche couvre les cinq composantes du COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) (voir glossaire) : 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). Fermement soutenue par le Directeur Général et la Directrice Financière Groupe, elle a reçu l'approbation du Conseil d'Administration et de son Comité d'Audit ainsi que le support du Comité Exécutif du Groupe.

La Loi sur la Sécurité Financière (LSF) en France et la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis ont permis à Sodexo de faire des progrès considérables en matière de contrôle interne. Les raisons ayant conduit Sodexo à se faire coter aux États-Unis étaient principalement liées au souhait de faciliter l'actionnariat de ses salariés aux États-Unis. Or, compte tenu de l'internationalisation des marchés financiers, ces raisons étaient devenues sans objet. Par ailleurs, le coût élevé et les faibles volumes de transactions ont justifié le retrait volontaire de Sodexo de la cote sur le New York Stock Exchange et son « désenregistrement » de la réglementation boursière américaine en 2007. Sodexo s'est toutefois engagé à maintenir son investissement en contrôle interne dans une démarche de progrès continu.

La démarche de gestion des risques et de contrôle interne appliquée dans le 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 dans les filiales comme au siège ;
- les tests indépendants de l'efficacité de ces points de contrôle réalisés par des personnes indépendantes.

Un très grand nombre de filiales du Groupe, représentant plus de 95 % 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 COSO 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.

Parmi celles-ci, les filiales les plus significatives, qui représentent ensemble plus de 90 % du chiffre d'affaires du Groupe, vont au-delà de cette première étape et évaluent également l'efficacité de leurs propres contrôles, dont certains font l'objet de tests réalisés par des personnes indépendantes (principalement des membres de l'Audit Interne).

Un référentiel de contrôles tenant compte des risques a été développé par Sodexo. Dans ce cadre, les activités du Groupe ont été segmentées en onze processus

significatifs : Revenus et Comptes Clients, Achats et Comptes Fournisseurs, Ressources Humaines, Trésorerie, Stocks, Immobilisations Corporelles et Incorporelles, Juridique et Réglementaire, Systèmes et Technologies de l'Information, Finances, Opérations relatives aux Services Avantages et Récompenses, et Santé et Sécurité. Pour chacun de ces processus, il existe dans ce référentiel plusieurs propositions de contrôle pour chacun des risques majeurs. Chaque filiale est alors chargée de mettre en place et d'évaluer l'efficacité des contrôles qu'elle juge les plus à même de réduire ses risques et ce, en coordination avec son entité opérationnelle et le Groupe.

Une synthèse de l'état du contrôle interne et des progrès réalisés est présentée en fin d'exercice au Comité d'Audit. Plus de 1 260 contrôles dans 14 domaines principaux ont été testés de manière indépendante dans différentes filiales. Sur l'ensemble de ces contrôles, les deux tiers ont donné des résultats satisfaisants et ont confirmé de réels progrès, des plans d'action étant en cours pour le tiers restant.

En fin d'exercice 2011-2012, Sodexo a enrichi son référentiel de contrôle interne notamment dans les domaines de la protection des données personnelles et de la gestion de la sous-traitance. Par ailleurs, la démarche d'autoévaluation du contrôle interne des filiales a été modifiée notamment par l'utilisation d'un plus grand nombre de critères qualitatifs permettant de mesurer la maturité du dispositif de contrôle dans les filiales.

### 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.

La production et l'analyse de l'information financière s'appuient sur un ensemble de procédures mises en place aussi bien au niveau des sites d'exploitation qu'au niveau des Directions Financières des filiales et du Groupe.

Les Directions Financières des filiales établissent mensuellement, un compte de résultat, cumulé depuis le début de l'exercice social, un bilan et un tableau de financement auxquels se rajoutent trimestriellement des prévisions pour l'ensemble de l'exercice.

Lors de la clôture semestrielle, les comptes semestriels font l'objet d'un examen limité par les Commissaires aux Comptes pour les filiales les plus significatives.

En fin d'exercice, les Directeurs Généraux et les Directeurs Financiers des Entités Opérationnelles s'engagent sur la fiabilité de leurs états financiers, préparés en conformité

avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et sur lesquels les auditeurs externes des principales filiales expriment une opinion dans le cadre de leur mission référée par les auditeurs du Groupe. La Direction Financière du Groupe veille aux évolutions des normes et interprétations IFRS et à l'application par toutes les filiales des traitements comptables conformes aux règles du Groupe. Une consolidation des comptes est réalisée tous les mois par la Direction Financière 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 pourrait, le cas échéant, conduire à la constatation d'une dépréciation de l'actif concerné. Durant l'exercice 2011-2012, le Groupe a également effectué un suivi particulier de la trésorerie et du délai de règlement client.

Le Groupe continue à renforcer les équipes financières dans ses filiales ainsi qu'au niveau de la Direction Financière. Ce renforcement inclut des expertises techniques dans le domaine du *reporting* financier. Grâce à ces efforts et au déploiement d'un nouvel outil web de *reporting* financier, la Direction Financière Groupe a avancé de vingt jours la publication des résultats annuels au cours des derniers exercices. Le respect des délais de production de l'information et le respect de sa qualité et de sa fiabilité sont des éléments de l'appréciation de la performance de l'encadrement et, en particulier, de celle des Directeurs de filiales et de leur Directeur Financier.

Le *reporting* opérationnel (mesureurs de progrès tels que la fidélisation des clients, le développement commercial et la croissance du chiffre d'affaires à « parc comparable ») et financier qui est discuté au niveau de chaque entité par chaque Directeur Général Adjoint et son Comité Exécutif, est ensuite présenté au Comité Exécutif du Groupe puis au Président du Conseil d'Administration. Par ailleurs, des Revues trimestrielles avec chacune des Entités Opérationnelles du Groupe permettent au Directeur Général et à la Directrice Financière Groupe d'apprécier, à partir des éléments financiers du *reporting* et d'éléments opérationnels, l'évolution des performances de la ou des filiales.

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 (garantie 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.

Les procédures d'identification de ces engagements incluent :

- l'examen périodique des procès-verbaux d'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration de la filiale pour ce qui concerne les engagements contractuels, le suivi des litiges et les autorisations et cessions d'actifs ;
- l'examen avec les responsables de la gestion des risques, les agents et courtiers des compagnies d'assurance auprès desquelles la filiale a contracté des assurances pour couvrir les risques relatifs à ses obligations conditionnelles ;
- la revue avec les banques et établissements financiers des sûretés et des garanties ;
- la revue avec les conseils juridiques internes et externes des litiges et procédures, ainsi que de l'évaluation des passifs éventuels y afférant ;
- l'examen des transactions avec les parties liées pour ce qui concerne les garanties et autres engagements donnés ou reçus.

La Direction Juridique (rattachée à la Direction Financière au niveau du Groupe), ainsi que les responsables des affaires juridiques au niveau local interviennent en amont auprès des équipes opérationnelles. Ils veillent au respect des dispositions légales. Ils s'assurent également que les négociations contractuelles sont menées de façon équilibrée, que les risques ne concernent que le respect des obligations contractuelles en matière de prestations et qu'ils sont limités en valeur et dans le temps.

La Direction des Assurances Groupe est chargée, en collaboration avec les responsables appropriés dans les filiales, de :

- mettre en place les couvertures d'assurance pour préserver les intérêts du Groupe ;
- identifier et évaluer les principaux risques qui pèsent sur le Groupe, 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 (autoassurance) au sein du Groupe des conséquences financières qui

résulteraient de la survenance de ces risques et leur transfert au marché de l'assurance.

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, notamment des responsables de la Consolidation, du Contrôle financier, des Normes comptables, de la Communication financière, de la Direction Juridique, des Ressources Humaines, du Développement durable et de la Communication.

### 8.1.3.6 LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

La Direction de l'Audit Interne du Groupe est rattachée au Président du Conseil d'Administration afin de garantir son indépendance au sein de l'organisation. Elle lui rend compte de son activité lors d'une réunion mensuelle. Le Directeur de l'Audit Interne Groupe travaille en étroite collaboration avec le Président du Comité d'Audit avec lequel il tient des réunions plus informelles (environ quatre fois par an).

L'Audit Interne intervient auprès des différentes entités du Groupe selon un plan d'audit préétabli. Une revue des risques potentiels par le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, la Directrice Financière Groupe et le Directeur de l'Audit Interne, prenant en compte les remarques formulées par les auditeurs externes et après consultation du Comité Exécutif, permet d'établir annuellement une liste des structures, filiales et sujets qui pourraient faire l'objet d'un Audit Interne. Le Comité d'Audit se prononce sur ce programme annuel d'audit.

Parmi ses missions, la Direction de l'Audit Interne doit :

- 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 filiales, 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 du Président du Conseil, du Comité d'Audit, du Directeur Général ou du Comité Exécutif.

L'essentiel (94 %) du plan d'Audit Interne Groupe, approuvé par le Comité d'Audit en début d'exercice 2011-2012, a été réalisé. La Direction de l'Audit Interne Groupe, dotée d'un effectif moyen de 25 personnes, a effectué pendant l'exercice 152 missions dans 42 pays. En plus de cette équipe centrale, près de 50 responsables du contrôle opérationnel sont rattachés aux Directeurs Financiers dépendant des Directeurs Généraux Adjointes, dont la moitié environ travaille aux États-Unis, avec un rattachement fonctionnel à la Direction de l'Audit Interne Groupe, ce qui permet une coordination et l'apport d'une assistance technique.

La Direction de l'Audit Interne Groupe assure un suivi régulier, auprès des sociétés 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 à la Directrice Financière Groupe, au Président du Conseil d'Administration et au Comité d'Audit. Au cours de l'exercice 2011-2012, 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 2010-2011, plus de 89 % des recommandations ont été mises en place par les dirigeants des filiales. En ce qui concerne l'exercice 2011-2012, sur 2 023 recommandations émises par la Direction de l'Audit Interne Groupe 26 % ont déjà été mises en place et 74 % font l'objet de plans d'action en cours. Il convient de noter que le Comité d'Audit n'admet pas qu'une filiale puisse refuser d'appliquer une recommandation de la Direction de l'Audit Interne.

La Direction de l'Audit Interne Groupe joue, par ailleurs, un rôle d'évaluateur indépendant du contrôle interne et évalue de manière indépendante et objective l'efficacité des contrôles identifiés, documentés et effectués par le management.

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.

Dans le cadre de la deuxième édition des Trophées du Contrôle Interne, Sodexo a remporté en décembre 2011 le prix de « La meilleure contribution de l'Audit Interne » aux dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne. Les Trophées du Contrôle Interne, distinguent les entreprises qui ont mis en place le meilleur dispositif global de gestion des risques et de contrôle interne. À ce titre, Sodexo s'est particulièrement distingué pour sa stratégie de renforcement des bonnes pratiques.

**La gestion des risques et le renforcement du contrôle interne s'inscrivent en permanence dans les axes de progrès prioritaires du Groupe.**

Toutefois, 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 filiales 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.

Pierre Bellon  
Président du Conseil d'Administration

## ➤ 8.1.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ SODEXO S.A.

Exercice clos le 31 août 2012

Aux Actionnaires

**SODEXO S.A.**

255, Quai de la bataille de Stalingrad  
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Sodexo S.A. 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 le Président 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 2012. Il appartient au Président 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 du Président, 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 ce 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 du Président. 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 du Président 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 du Président.

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 du Président 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 du Président 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 7 novembre 2012

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Yves Nicolas

KPMG Audit

*Département de KPMG SA*

Isabelle Allen

## 8.2 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, Sophie Clamens, Nathalie Szabo et M. François-Xavier Bellon, administrateurs, sont les enfants de M. Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration ;
- M. Bernard Bellon, administrateur, est le frère de M. Pierre 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, ni à sa famille.

Il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel, à l'égard de Sodexo, entre des membres des organes d'administration et de Direction Générale et leurs intérêts privés. Il est précisé que :

- M. Pierre Bellon et ses quatre enfants contrôlent à 68,5 % la société Bellon SA (des accords les empêchent de vendre leurs actions à des tiers), Bellon SA détenant elle-même 37,71 % du capital de Sodexo ;
- M. Bernard Bellon détient, avec d'autres membres de sa famille, 13 % 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.

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 2011-2012 par les dirigeants et les personnes visés à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sont récapitulées ci-après :

- M. Michel Landel, Directeur Général, a exercé le 16 décembre 2011, 63 045 options d'achat d'actions au prix unitaire de 34,83 euros et a cédé immédiatement les actions correspondantes au prix unitaire de 52,19 euros ;
- Bellon SA (personne morale étroitement liée à Pierre Bellon, Astrid Bellon, Bernard Bellon, François-Xavier Bellon, Sophie Clamens, Nathalie Szabo, administrateurs de la Société) a conclu le 15 novembre 2011 et le 30 août 2012 deux opérations de refinancement pour un montant global de 370 millions d'euros combinant chacune un contrat financier de vente à terme (à dénouement en espèces ou en titres à la discrétion de Bellon SA) et un contrat d'échange relatifs à l'action Sodexo ne modifiant pas l'exposition économique de Bellon SA sur l'action Sodexo. Ces opérations ont permis à Bellon SA de sécuriser le refinancement des dettes financières venant à échéance et d'allonger la maturité de ses emprunts.

### 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 :

- la présence de six administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration, composé de 13 membres au 31 août 2012 ;

- l'existence de trois comités, qui comptent parmi leurs membres des administrateurs indépendants ;
- 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 M. Pierre Bellon, ni mandataire social de la société Bellon SA, a succédé à M. Pierre Bellon en qualité de Directeur Général de Sodexo. Ce dernier a conservé ses fonctions de Président du Conseil d'Administration ;
- les relations entre Sodexo et la société Bellon SA sont décrites dans le présent document. Elles concernent d'une part la participation de Bellon SA au capital de Sodexo dont l'évolution est présentée page 224 du présent document. D'autre part, depuis 1991, la société Bellon SA et Sodexo sont liées par un contrat de prestations relatif à la fourniture par Bellon SA à Sodexo et aux sociétés de son Groupe, directement et avec l'aide d'experts qualifiés, d'une assistance et de conseils dans différents domaines tels que la stratégie, la finance, la comptabilité et les Ressources Humaines. En contrepartie de ses prestations de services, Bellon SA

reçoit une rémunération approuvée annuellement par le Conseil d'Administration de Sodexo correspondant contractuellement à la somme des charges encourues par Bellon SA pour l'exécution des services, augmentée d'une marge de cinq pour cent ; le montant versé pour l'exercice 2011-2012 s'élève à 6,2 millions d'euros hors taxe.

## CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

- Le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie pendant l'exercice 2011-2012 figure pages 216 et 217 du présent document.
- À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'est lié à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages (hors contrats de travail).

## 8.3 Rémunérations

Les informations figurant dans le présent document tiennent compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées d'avril 2010, ainsi que de la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) du 22 décembre 2008 (relative à l'information à donner dans les Documents

de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux) et de la recommandation de l'AMF du 9 février 2012 (relative au gouvernement d'entreprise et à la rémunération des dirigeants des sociétés se référant au Code AFEP-MEDEF).

### ➤ 8.3.1 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

#### 8.3.1.1 RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pierre Bellon ne perçoit aucune rémunération ou avantage en nature au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration de Sodexo SA ; cette dernière met à la disposition du Président du Conseil d'Administration

pour ses besoins professionnels une voiture, un bureau et une assistance administrative. En outre, Pierre Bellon ne bénéficie d'aucune indemnité de départ liée à la cessation de son mandat social. Aucune attribution gratuite d'actions ou d'options de souscription ou d'achat d'actions ne lui a été octroyée.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES SOMMES VERSÉES AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pierre Bellon Président du Conseil d'Administration (en euros)	2011-2012		2010-2011	
	Montants bruts et avant impôt dus au titre de l'exercice	Montants bruts et avant impôt versés au cours de l'exercice	Montants bruts et avant impôt dus au titre de l'exercice	Montants bruts et avant impôt versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence versés par Sodexo SA au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration	52 680	52 680	50 780	50 780
Avantages en nature	-	-	-	-
Pour information sommes versées par Bellon SA en sa qualité de Président du Conseil de Surveillance :				
• rémunération fixe	70 000	70 000	70 000	70 000
• jetons de présence	200 000	200 000	200 000	200 000
<b>TOTAL</b>	<b>322 680</b>	<b>322 680</b>	<b>320 780</b>	<b>320 780</b>

## SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 AOÛT 2012

	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

Pierre Bellon

Président du Conseil d'Administration

Date de début du 1 <sup>er</sup> mandat : 14/11/1974		X		X		X		X
---	--	---	--	---	--	---	--	---

Date d'expiration du mandat en cours : AG à tenir en 2013								
--	--	--	--	--	--	--	--	--

## 8.3.1.2 RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Michel Landel exerce son mandat de Directeur Général de Sodexo SA à titre gratuit, mais perçoit au titre de son contrat de travail avec la société Bellon SA :

- un salaire fixe ;
- une prime d'objectifs annuelle pouvant atteindre 100 % du salaire fixe lorsque tous les objectifs sont atteints, et jusqu'à 150 % du salaire fixe en cas de dépassement des objectifs quantitatifs. Cette prime est fondée sur un certain nombre de critères et objectifs précis dont le choix et la pondération sont approuvés chaque année en début d'exercice par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Rémunérations. La prime est composée pour 80 % d'objectifs quantitatifs basés sur les performances financières réalisées par le Groupe au cours de l'exercice écoulé, tout paiement à ce titre étant subordonné à l'atteinte d'un niveau minimum de performance. Ces critères quantitatifs incluent la croissance organique du chiffre d'affaires, la progression du résultat opérationnel et du résultat net part du Groupe, ainsi que les liquidités générées par les opérations (*free cash-flow*) ; le niveau de réalisation requis pour chacun de ces critères est établi de manière précise en début d'exercice, mais ne saurait être rendu public pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires. Les 20 % restant dépendent d'objectifs qualitatifs personnels préétablis et définis de manière précise en début d'exercice qui sont liés à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et dont les détails ne sauraient être divulgués pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires. La prime est calculée et payée à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique et après audit des comptes ;

- un intéressement à long terme, constitué d'options d'achat d'actions. À cet égard, Michel Landel s'est engagé à ne pas recourir à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des options d'achat d'actions qui lui sont attribuées pendant toute la durée de son mandat. Comme indiqué page 274 du présent document, Michel Landel a reçu 135 000 options d'achat d'actions le 13 décembre 2011, soit 6,60 % du nombre total des options attribuées. L'acquisition de ces options est subordonnée à 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. Par ailleurs, en application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, Michel Landel devra conserver, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions issues de levées de ces options dont le montant est équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de levée desdites options.

Les montants perçus au cours de l'exercice 2011-2012 au titre de ces différents éléments, y compris la valorisation de l'attribution d'options d'achat d'actions, sont indiqués et détaillés dans les tableaux ci-dessous.

En cas d'incapacité, d'invalidité ou de décès, Michel Landel bénéficierait de prestations calculées sur la totalité de sa rémunération monétaire.

Michel Landel bénéficie en outre du régime de retraite à prestations définies mis en place pour les principaux cadres dirigeants titulaires d'un contrat de travail avec une société française du Groupe (cf. page 274 du présent document).

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Michel Landel Directeur Général (en euros)	2011-2012		2010-2011	
	Montants bruts et avant impôt dus au titre de l'exercice	Montants bruts et avant impôt versés au cours de l'exercice	Montants bruts et avant impôt dus au titre de l'exercice	Montants bruts et avant impôt versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	933 400	933 400	913 650	913 650
Rémunération variable	933 400 <sup>(1)</sup>	1 358 149 <sup>(3)</sup>	913 650 <sup>(1)</sup>	1 359 315 <sup>(2)</sup>
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence <sup>(4)</sup>	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(5)</sup>	2 386	2 386	2 376	2 376
<b>TOTAL <sup>(6)</sup></b>	<b>1 869 176</b>	<b>2 293 935</b>	<b>1 829 676</b>	<b>2 275 341</b>

(1) Montant théorique de la part variable en cas de réalisation des objectifs à 100 %.

(2) Rémunération variable constituée de la prime d'objectifs versée au titre de l'exercice 2009-2010 correspondant à 150 % de la rémunération fixe perçue sur ledit exercice (compte tenu du dépassement des objectifs quantitatifs).

(3) Rémunération variable constituée de la prime d'objectifs versée au titre de l'exercice 2010-2011 correspondant à 144 % de la rémunération fixe perçue sur ledit exercice (compte tenu du dépassement des objectifs quantitatifs) et d'une indemnité de déplacement dont le montant varie en fonction des pays visités et de la durée du déplacement.

(4) Michel Landel ne perçoit aucun jeton de présence au titre de son mandat d'administrateur de Sodexo SA.

(5) Michel Landel bénéficie d'une voiture de fonction.

(6) Les éléments de la rémunération de Michel Landel lui sont intégralement versés par Bellon SA au titre du contrat de travail qui le lie à cette société.

## TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS D'ACHATS D'ACTIONS ATTRIBUÉES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Michel Landel Directeur Général (en euros)	2011-2012	2010-2011
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 869 176	1 829 676
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>	1 496 515	1 422 927
<b>TOTAL</b>	<b>3 365 691</b>	<b>3 252 603</b>

(1) Le détail de l'attribution des options au cours de l'exercice 2011-2012 figure en page 274 du présent document. La valorisation des options attribuées correspond à la juste valeur à la date d'attribution estimée 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 (cf. note 4.23 de l'annexe aux comptes consolidés). Ces options font l'objet d'une charge comptabilisée sur une durée de quatre années.

## SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DU DIRECTEUR GÉNÉRAL AU 31 AOÛT 2012

	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
Michel Landel								
Directeur Général								
Date de début de mandat : 01/09/2005	X		X		X			X
Mandat à durée indéterminée								

## Contrat de travail du Directeur Général

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé de maintenir le contrat de travail de Michel Landel. Cette situation est revue régulièrement par le Comité des Rémunérations et par le Conseil d'Administration. En effet son mandat social s'inscrit dans le prolongement des fonctions salariées qu'il a exercées depuis son entrée dans le Groupe en 1984. Il semblerait inéquitable au Comité des Rémunérations de remettre en cause le régime de protection sociale (retraite) dont bénéficie Michel Landel, âgé au 31 août 2012 de 60 ans.

Michel Landel est rémunéré au titre de son contrat de travail avec Bellon SA. En revanche, il ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat de Directeur Général de Sodexo. Il dispose toutefois d'options d'achats d'actions et d'une indemnité en cas de cessation de son mandat de Directeur Général soumise aux conditions décrites ci-dessous. Il n'existe aucun cumul d'indemnités contractuelles en cas de rupture de son contrat de travail et de cessation de son mandat.

## Régime de retraite supplémentaire du Directeur Général

Le régime de retraite supplémentaire dont bénéficie Michel Landel prévoit le versement d'une pension s'élevant à

14 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des 3 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 au moment de son départ à la retraite. Le montant cumulé de l'engagement concernant Michel Landel s'élève à 2 230 519 euros au 31 août 2012.

## Indemnité en cas de cessation du mandat de Directeur Général

Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 6 novembre 2008, ratifiée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 19 janvier 2009 dans le respect de la procédure des conventions réglementées, Michel Landel bénéficie 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), 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 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.

### OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2011-2012 AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options <sup>(1)</sup> (en euros)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice <sup>(2)</sup>
Michel Landel						
Directeur Général	13/12/2011	Options d'achat	1 496 515	135 000 <sup>(3)</sup>	51,40	13 décembre 2015 12 décembre 2018

(1) Valorisation correspondant à la juste valeur à la date d'attribution estimée 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 (cf. note 4.23 de l'annexe aux comptes consolidés).

(2) Les modalités et conditions d'exercice sont décrites dans le tableau figurant en page 284 du présent document.

(3) Soit une part rapportée au capital de 0,086 %.

### OPTIONS D'ACHAT D' ACTIONS EXERCÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2011-2012 PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice <sup>(1)</sup>	Prix d'exercice <sup>(1)</sup>
Michel Landel			
Directeur Général	10/01/2006	63 045	34,83 EUR

(1) Nombre d'options et prix d'exercice ajustés suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

## ➤ 8.3.2 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Les mandataires sociaux non dirigeants sont les membres du Conseil d'Administration de Sodexo, à l'exception du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général.

### 8.3.2.1 TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON-DIRIGEANTS

Le montant global des jetons de présence alloué aux administrateurs de Sodexo pour l'exercice 2011-2012 a été fixé à 580 000 euros par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2012. 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 2011-2012 s'est élevé à 526 120 euros (contre 474 515 euros en 2010-2011).

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 2011-2012 :

- 19 600 euros pour chaque administrateur au titre de sa part fixe ;
- 1 960 euros par présence effective aux séances du Conseil ;
- 6 150 euros pour les membres de chaque Comité au titre de leur part fixe (montant doublé pour le Président du Comité d'Audit) ;
- 850 euros par présence effective aux séances des comités ;
- les administrateurs venant des États-Unis reçoivent une indemnité forfaitaire de déplacement de 1 000 euros par Conseil d'Administration ;
- un montant forfaitaire de 35 000 euros a été attribué à Madame Patricia Bellinger pour des travaux spécifiques qui lui ont été demandés dans le cadre de la présidence du Comité de Rémunérations et du Comité des Nominations.

Les montants des jetons de présence versés aux mandataires sociaux non-dirigeants en fonction au 31 août 2012, au titre des exercices 2010-2011 et 2011-2012 ont été les suivants :

Membres du Conseil d'Administration (hors Président du Conseil et Directeur Général)	Exercice 2011-2012 (en euros)	Exercice 2010-2011 (en euros)
Robert Baconnier	51 830	51 610
Patricia Bellinger	90 720	50 960
Astrid Bellon	29 400	34 380
Bernard Bellon <sup>(1)</sup>	44 980	43 950
François-Xavier Bellon	35 280	34 380
Françoise Brougher	21 640	NA
Sophie Clamens	44 830	40 950
Paul Jeanbart	31 360	36 290
Alain Marcheteau	45 680	45 610
Nathalie Szabo	43 130	43 120
Peter Thompson	35 590	31 560

(1) Total incluant 2 000 EUR de jetons de présence versés par Bellon SA en 2010-2011 et 2011-2012 au titre de son mandat de membre du Conseil de Surveillance de Bellon SA.

### 8.3.2.2 TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON-DIRIGEANTS

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie en faveur des mandataires sociaux non-dirigeants et 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 2011-2012 (en euros)			Exercice 2010-2011 (en euros)		
	Rémunération annuelle brute			Rémunération annuelle brute		
	Fixe	Variable <sup>(1)</sup>	Avantages en nature	Fixe	Variable <sup>(1)</sup>	Avantages en nature
Astrid Bellon <sup>(2)</sup>	97 296	-	-	97 296	-	-
François-Xavier Bellon <sup>(2)</sup>	97 296	-	-	97 296	-	-
Sophie Clamens <sup>(3)</sup>	294 304	33 672	2 940	287 699	25 271	2 940
Nathalie Szabo <sup>(4)</sup>	272 711	-	4 015	239 808	-	3 785
Patricia Bellinger <sup>(5)</sup>	39 650	-	-	34 600	-	-

(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 Présidente du Directoire de Bellon SA (157 636 EUR pour 2010-2011 et 164 304 EUR pour 2011-2012) et au titre de ses fonctions de Directrice Générale de Sodexo France Entreprises et Administrations (155 334 EUR pour 2010-2011 et 163 672 EUR pour 2011-2012). Sophie Clamens bénéficie d'une voiture de fonction.

(4) Rémunération versée au titre de son mandat de membre du Directoire de Bellon SA (140 632 EUR pour 2010-2011 et 147 300 EUR pour 2011-2012) et au titre de ses fonctions de Directrice Générale de Sodexo Prestige (99 176 EUR pour 2010-2011 et 125 411 EUR pour 2011-2012). Nathalie Szabo bénéficie d'une voiture de fonction.

(5) Rémunération versée au titre de sa participation au Business Advisory Board de Sodexo, Inc. aux États-Unis (50 000 USD).

### ➤ 8.3.3 RÉMUNÉRATION DU COMITÉ EXÉCUTIF

La rémunération des membres du Comité Exécutif comprend le salaire fixe et la prime d'objectifs annuelle, à laquelle vient s'ajouter, le cas échéant, une prime à moyen terme, visant à récompenser l'atteinte d'objectifs ambitieux de résultats sur une période de trois exercices fiscaux consécutifs. Seuls les dirigeants du Groupe ayant un impact déterminant sur la réalisation d'objectifs directement liés à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe sont éligibles à ce plan à moyen terme.

La prime d'objectifs annuelle représente, selon les dirigeants, entre 60 et 100 % du salaire fixe à objectifs atteints, et celle-ci peut être majorée jusqu'à 150 % en cas de dépassement des objectifs quantitatifs. Pour les opérationnels, cette prime dépend pour 75 % d'objectifs quantitatifs basés sur des performances financières réalisées au cours de l'exercice écoulé, par le Groupe ou par l'entité opérationnelle dont le dirigeant a la

responsabilité ; les 25 % restants dépendent d'objectifs qualitatifs comprenant des objectifs liés à des indicateurs clés tels que la fidélisation clients et la diversité. Pour les fonctionnels, la prime dépend pour 30 à 50 % des performances financières réalisées par le Groupe au cours de l'exercice écoulé, pour 20 % de la mise en œuvre d'initiatives stratégiques pilotées au niveau du Groupe par les fonctions considérées et pour 30 à 50 % d'objectifs qualitatifs individuels.

La prime est calculée et payée à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique et après audit des comptes.

À cette rémunération monétaire s'ajoutent les avantages en nature (voiture principalement) ainsi que les cotisations de retraite versées pour les membres du Comité Exécutif titulaires d'un contrat de travail avec une société étrangère du Groupe.

Le montant global des rémunérations versées par le Groupe aux membres du Comité Exécutif en fonction au 31 août 2012 (y compris le Directeur Général dont les éléments de rémunération détaillés figurent en page 272 du présent document), s'élève à 8 841 445 euros. Ce montant comprend une part fixe de 4 155 722 euros, une part variable de 4 655 481 euros (constituée de la prime d'objectifs réalisés au titre de l'exercice 2010-2011 et d'une indemnité de déplacement dont le montant varie en fonction des pays visités et de la durée des déplacements) et un montant de 30 242 euros au titre des cotisations de retraite susmentionnées.

### 8.3.3.1 POLITIQUE D'ATTRIBUTION DES STOCK-OPTIONS

La politique d'intéressement des dirigeants du Groupe Sodexo a pour double objectif :

- de lier les intérêts financiers des dirigeants 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.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'est consentie en faveur des administrateurs de la Société, à l'exception du Directeur Général. Sodexo respecte à cet égard les conditions posées par l'article L. 225-186-1 du Code de commerce pour l'attribution d'options d'achat aux dirigeants mandataires sociaux.

Les plans d'options visent exclusivement des options d'achat d'actions et répondent aux règles suivantes :

- les options sont attribuées généralement aux mêmes périodes calendaires et leur prix d'exercice ne comporte aucune décote ;

- la durée de vie des options 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 d'au moins 6 % sur trois années et à taux de change constants. Cette condition de performance ne s'impose 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 de la population des dirigeants 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. Il convient de préciser que la condition de performance incluse dans chacun des règlements des plans d'options d'achat d'actions, attribués les 19 janvier 2009 et 11 janvier 2010, a été atteinte respectivement à la clôture de l'exercice 2010-2011 et 2011-2012.

### Options d'achat conférées au personnel portant sur les actions Sodexo

L'Assemblée Générale des actionnaires donne régulièrement l'autorisation au Conseil d'Administration d'acheter des actions Sodexo afin de les attribuer à des salariés dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions.

Le nombre d'options d'achat d'actions non encore levées au 31 août 2012, émises dans le cadre des différents plans toujours en vigueur attribués par la Société, était de 6 816 539 pour un montant global de 311 571 747 euros (voir détails ci-dessous). Le nombre de ces options exerçables au 31 août 2012 s'élevait à 2 013 706 options, chacune d'elles donnant droit en cas d'exercice à une action Sodexo.

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
03/02/2004	10/01/2006 (A)	562 600	63 000	10/01/2007
03/02/2004	10/01/2006 (B)	399 802		10/01/2007
03/02/2004	10/01/2006 (C)	5 050		10/01/2007
31/01/2006	16/01/2007 (A1)	502 600	90 000 *	16/01/2008
31/01/2006	16/01/2007 (A2)	337 600		16/01/2008
31/01/2006	16/01/2007 (B)	500 000		16/01/2008
31/01/2006	16/01/2007 (C)	4 500		16/01/2008
31/01/2006	24/04/2007 (A1)	20 000		24/04/2008
31/01/2006	24/04/2007 (A2)	1 600		24/04/2008
31/01/2006	11/09/2007 (B)	40 000		11/09/2008
31/01/2006	07/01/2008 (A1)	619 300	100 000 *	50 % des options : 07/01/2009 50 % des options : 07/01/2011 <sup>(4)</sup>
31/01/2006	07/01/2008 (A2)	451 700		50 % des options : 07/01/2009 50 % des options : 07/01/2011 <sup>(4)</sup>
31/01/2006	07/01/2008 (B)	555 200		50 % des options : 07/01/2009 50 % des options : 07/01/2011 <sup>(4)</sup>
31/01/2006	09/09/2008 (A1)	30 000		50 % des options : 09/09/2009 50 % des options : 09/09/2011 <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, ainsi que pour les plans attribués en 2008, à la suite de la non atteinte de la condition de performance, conformément aux règlements des plans.

\* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que 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 31/08/2012	Nombre cumulé d'options d'achat d'actions annulées <sup>(5)</sup>	Options d'achat d'actions restantes au 31/08/2012
09/01/2012	34,83	25 % à chaque date anniversaire du plan	485 780	77 270	0
09/01/2012	34,83	25 % à chaque date anniversaire du plan	374 779	25 413	0
09/01/2012	34,83	25 % à chaque date anniversaire du plan	5 054	0	0
15/01/2014	47,82	25 % à chaque date anniversaire du plan	198 172	49 566	254 870
15/01/2013	47,82	25 % à chaque date anniversaire du plan	248 612	55 868	30 914
15/01/2013	47,82	25 % à chaque date anniversaire du plan	373 006	48 142	78 260
15/01/2013	47,82	25 % à chaque date anniversaire du plan	0	4 504	0
23/04/2014	55,36	25 % à chaque date anniversaire du plan	20 014	0	0
23/04/2013	55,36	25 % à chaque date anniversaire du plan	0	0	1 602
10/09/2013	47,17	25 % à chaque date anniversaire du plan	40 028	0	0
06/01/2015	42,27	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	99 925	346 713	173 168
06/01/2014	42,27	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	134 109	264 333	53 662
06/01/2014	42,27	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	165 568	296 347	93 669
08/09/2015	45,56	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	0	15 000	15 000

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
31/01/2006	09/09/2008 (A2)	15 000		50 % des options : 09/09/2009 50 % des options : 09/09/2011 <sup>(4)</sup>
31/01/2006	19/01/2009 (A1)	631 575	100 000 *	50 % des options : 19/01/2010 50 % des options : 19/01/2012 <sup>(4)</sup>
31/01/2006	19/01/2009 (A2)	447 225		50 % des options : 19/01/2010 50 % des options : 19/01/2012 <sup>(4)</sup>
31/01/2006	19/01/2009 (B)	545 100		50 % des options : 19/01/2010 50 % des options : 19/01/2012 <sup>(4)</sup>
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 (A2)	482 250		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	11/01/2010 (B)	564 000		50 % des options : 11/01/2011 50 % 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>

(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, ainsi que pour les plans attribués en 2008, à la suite de la non atteinte de la condition de performance, conformément aux règlements des plans.

\* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que 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 31/08/2012	Nombre cumulé d'options d'achat d'actions annulées <sup>(5)</sup>	Options d'achat d'actions restantes au 31/08/2012
08/09/2014	45,56	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	5 625	7 500	1 875
18/01/2016	39,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	3 561	46 826	581 188
18/01/2015	39,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	175 592	67 267	204 366
18/01/2015	39,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	267 642	22 767	254 691
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>	87	33 350	520 013
10/01/2016	39,88	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	45 637	32 978	403 635
10/01/2017	39,88	100 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	0	0	100 000
10/01/2016	39,88	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	80 050	20 775	463 175
12/12/2017	48,37	25 % à chaque date anniversaire du plan	0	4 000	59 650
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>	0	8 900	273 750

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
				50 % des options : 13/12/2011
19/01/2009	13/12/2010 (A1c)	219 000		50 % des options : 13/12/2013 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2010 (A2a)	50 850		13/12/2011
				70 % des options : 13/12/2011
19/01/2009	13/12/2010 (A2b)	388 850		30 % des options : 13/12/2013 <sup>(4)</sup>
				50 % des options : 13/12/2011
19/01/2009	13/12/2010 (A2c)	53 000		50 % 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 (Ba)	50 000		13/12/2011
				70 % des options : 13/12/2011
19/01/2009	13/12/2010 (Bb)	453 700		30 % des options : 13/12/2013 <sup>(4)</sup>
				50 % des options : 13/12/2011
19/01/2009	13/12/2010 (Bc)	53 000		50 % des options : 13/12/2013 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2011 (A1a)	57 150		13/12/2012
				70 % des options : 13/12/2012
19/01/2009	13/12/2011 (A1b)	358 500		30 % des options : 13/12/2014 <sup>(4)</sup>
				50 % des options : 13/12/2012
19/01/2009	13/12/2011 (A1c)	330 000		50 % des options : 13/12/2014 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2011 (A2a)	74 500		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, ainsi que pour les plans attribués en 2008, à la suite de la non atteinte de la condition de performance, conformément aux règlements des plans.

\* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que 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 31/08/2012	Nombre cumulé d'options d'achat d'actions annulées <sup>(5)</sup>	Options d'achat d'actions restantes au 31/08/2012
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>	0	0	219 000
12/12/2016	48,37	25 % à chaque date anniversaire du plan	3 873	2 500	44 477
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>	21 622	26 989	340 239
12/12/2016	48,37	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	0	0	53 000
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	25 % à chaque date anniversaire du plan	4 013	2 500	43 487
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>	34 616	13 261	405 823
12/12/2016	48,37	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	6 625	0	46 375
12/12/2018	51,40	25 % à chaque date anniversaire du plan	0	0	57 150
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>	0	8 800	349 700
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>	0	50 000	280 000
12/12/2017	51,40	25 % à chaque date anniversaire du plan	0	1 000	73 500

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 (A2b)	430 300		70 % des options : 13/12/2012 30 % des options : 13/12/2014 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2011 (A2c)	65 000		50 % des options : 13/12/2012 50 % 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 (Ba)	58 000		13/12/2012
19/01/2009	13/12/2011 (Bb)	483 500		70 % des options : 13/12/2012 30 % des options : 13/12/2014 <sup>(4)</sup>
19/01/2009	13/12/2011 (Bc)	55 000		50 % des options : 13/12/2012 50 % 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, ainsi que pour les plans attribués en 2008, à la suite de la non atteinte de la condition de performance, conformément aux règlements des plans.

\* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que 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 des dites options.

Date d'expiration	Prix d'achat <sup>(3)</sup> (en euros)	Modalités d'exercice	Nombre cumulé d'options levées au 31/08/2012	Nombre cumulé d'options d'achat d'actions annulées <sup>(5)</sup>	Options d'achat d'actions restantes au 31/08/2012
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>	0	3 000	427 300
12/12/2017	51,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	0	0	65 000
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	25 % à chaque date anniversaire du plan	0	2000	56 000
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>	0	1 500	482 000
12/12/2017	51,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 <sup>e</sup> date anniversaire du plan <sup>(4)</sup>	0	0	55 000

Par ailleurs, le nombre d'options d'achat non encore levées au 31 août 2012, émises dans le cadre des plans (*Stock Incentive Plans*) attribués par Sodexo Marriott Services entre 1997 et 2001 à ses salariés en Amérique du Nord, et repris par la Société en 2001 par l'intermédiaire de sa filiale Sodexo Awards détenue à 100 % (voir note 4.23.4

de l'Annexe des comptes consolidés), était de 2 897 pour un montant global de 86 878 dollars US (voir détails ci-dessous). Toutes ces options étaient exerçables au 31 août 2012, chacune d'elles donnant droit en cas d'exercice à une action Sodexo.

Date d'attribution du plan d'options d'achat	Nombre total d'options d'achat attribuées	Nombre total d'options attribuées aux mandataires sociaux (Michel Landel)	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration
06/11/1997	112 648		06/11/1998	06/11/2012

(1) Prix d'exercice ajusté suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

(2) Nombre total d'options annulées à la suite de départs de bénéficiaires, conformément aux règlements des plans.

Prix d'achat <sup>(1)</sup> <i>(en USD)</i>	Modalités d'exercice	Nombre cumulé d'options levées au 31/08/2012	Nombre cumulé d'options d'achat d'actions annulées <sup>(2)</sup>	Options d'achat d'actions restantes au 31/08/2012
29,9890	25 % à chaque date anniversaire du plan	99 002	12 791	2 897

## Attributions et levées d'options d'achat des membres du Comité Exécutif Groupe au 31 août 2012 et portant sur les actions Sodexo

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 2011-2012, sont mentionnées ci-dessous :

Nom	Date du Conseil d'Administration attribuant les options	Nombre d'options attribuées <sup>(1)</sup>	Prix d'exercice au 31/08/2012 (en euros)	Date expiration	Options exercées au 31/08/2011	Options exercées au cours de l'exercice	Options non encore levées au 31/08/2012
Élisabeth Carpentier	10/01/2006 (A1)	35 000	34,83	09/01/2012	14 000	21 025	0
	16/01/2007 (A1)	45 000	47,82	15/01/2014			45 032
	07/01/2008 (A1)	45 000	42,27	06/01/2015			22 516 <sup>(2)</sup>
	19/01/2009 (A1)	41 000	39,40	18/01/2016			41 000
	11/01/2010 (A1)	45 000	39,88	10/01/2017			45 000
	13/12/2010 (A1c)	42 000	48,37	12/12/2017			42 000
	13/12/2011 (A1c)	50 000	51,40	12/12/2018			50 000
George Chavel	10/01/2006 (B)	11 363	34,83	09/01/2012	11 368	0	0
	16/01/2007 (B)	16 000	47,82	15/01/2013	16 012	0	0
	11/09/2007 (B)	20 000	47,17	10/09/2013	15 011	5 003	0
	07/01/2008 (B)	50 000	42,27	06/01/2014	18 764	6 254	0 <sup>(2)</sup>
	19/01/2009 (B)	46 000	39,40	18/01/2015	11 500	28 750	5 750
	11/01/2010 (B)	55 000	39,88	10/01/2016	6 875	6 875	41 250
	13/12/2010 (Bc)	53 000	48,37	12/12/2016		6 625	46 375
	13/12/2011 (Bc)	55 000	51,40	12/12/2017			55 000
Pierre Henry	10/01/2006 (A2)	35 000	34,83	09/01/2012	35 025	0	0
	16/01/2007 (A2)	50 000	47,82	15/01/2013		50 035	0
	07/01/2008 (A2)	50 000	42,27	06/01/2014		25 018	0 <sup>(2)</sup>
	19/01/2009 (A2)	50 000	39,40	18/01/2015			50 000
	11/01/2010 (A2)	55 000	39,88	10/01/2016			55 000
	13/12/2010 (A2c)	53 000	48,37	12/12/2016			53 000
	13/12/2011 (A2c)	65 000	51,40	12/12/2017			65 000
Siân Herbert-Jones	10/01/2006 (A1)	40 000	34,83	09/01/2012		40 028	0
	16/01/2007 (A1)	50 000	47,82	15/01/2014			50 035
	07/01/2008 (A1)	50 000	42,27	06/01/2015			25 018 <sup>(2)</sup>
	19/01/2009 (A1)	46 000	39,40	18/01/2016			46 000
	11/01/2010 (A1)	50 000	39,88	10/01/2017			50 000
	13/12/2010 (A1c)	47 000	48,37	12/12/2017			47 000
	13/12/2011 (A1c)	55 000	51,40	12/12/2018			55 000

(1) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(2) Conformément aux règlements du plan du 7 janvier 2008, 50 % des options attribuées ont été annulées à la suite de la non atteinte de la condition de performance.

\* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que 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.

Nom	Date du Conseil d'Administration attribuant les options	Nombre d'options attribuées <sup>(1)</sup>	Prix d'exercice au 31/08/2012 (en euros)	Date expiration	Options exercées au 31/08/2011	Options exercées au cours de l'exercice	Options non encore levées au 31/08/2012
Nicolas Japy	10/01/2006 (A1)	30 000	34,83	09/01/2012	30 021	0	0
	16/01/2007 (A1)	40 000	47,82	15/01/2014	20 000	20 028	0
	07/01/2008 (A1)	40 000	42,27	06/01/2015		20 014	0 <sup>(2)</sup>
	19/01/2009 (A1)	36 000	39,40	18/01/2016			36 000
	11/01/2010 (A1)	45 000	39,88	10/01/2017			45 000
	13/12/2010 (A1c)	48 000	48,37	12/12/2017			48 000
	13/12/2011 (A1c)	50 000	51,40	12/12/2018			50 000
Michel Landel	10/01/2006 (A1)	63 000	34,83	09/01/2012		63 045	0
	16/01/2007 (A1) *	90 000	47,82	15/01/2014			90 063
	07/01/2008 (A1) *	100 000	42,27	06/01/2015			50 035 <sup>(2)</sup>
	19/01/2009 (A1) *	100 000	39,40	18/01/2016			100 000
	11/01/2010 (A3) *	100 000	39,88	10/01/2017			100 000
	13/12/2010 (A3) *	120 000	48,37	12/12/2017			120 000
	13/12/2011 (A3) *	135 000	51,40	12/12/2018			135 000
Aurélien Sonet	10/01/2006 (A1)	1 502	34,83	09/01/2012	1 502	0	0
	16/01/2007 (A1)	2 502	47,82	15/01/2014		2 502	0
	07/01/2008 (A1)	2 502	42,27	06/01/2015			1 251 <sup>(2)</sup>
	19/01/2009 (A1)	1 600	39,40	18/01/2016			1 600
	11/01/2010 (A1)	3 000	39,88	10/01/2017			3 000
	13/12/2010 (A1b)	15 000	48,37	12/12/2017			15 000
	13/12/2011 (A1b)	35 000	51,40	12/12/2018			35 000
Damien Verdier	10/01/2006 (A1)	20 000	34,83	09/01/2012	20 014	0	0
	16/01/2007 (A1)	35 000	47,82	15/01/2014		35 025	0
	07/01/2008 (A1)	40 000	42,27	06/01/2015			20 014 <sup>(2)</sup>
	19/01/2009 (A1)	35 000	39,40	18/01/2016			35 000
	11/01/2010 (A1)	45 000	39,88	10/01/2017			45 000
	13/12/2010 (A1c)	42 000	48,37	12/12/2017			42 000
	13/12/2011 (A1c)	50 000	51,40	12/12/2018			50 000

(1) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(2) Conformément aux règlements du plan du 7 janvier 2008, 50 % des options attribuées ont été annulées à la suite de la non atteinte de la condition de performance.

\* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que 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 portant sur les actions Sodexo intervenues au cours de l'exercice 2011-2012, 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	471 000	51,40
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>	238 235	43,85

*(1) Dont 61 053 options attribuées le 10/01/2006, 114 154 options attribuées le 16/01/2007, 20 014 options attribuées le 24/04/2007, 20 014 options attribuées le 07/01/2008 et 23 000 options attribuées le 19/01/2009.*

## 8.4 Honoraires des Commissaires aux Comptes

	PricewaterhouseCoopers Audit				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2011-2012	2010-2011	2011-2012	2010-2011	2011-2012	2010-2011	2011-2012	2010-2011
<i>(en millions d'euros HT)</i>								
<b>• Audit</b>								
<b>Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>								
Émetteur	0,6	0,6	9 %	10 %	0,6	0,6	14 %	15 %
Filiales intégrées globalement	4,8	4,7	74 %	74 %	3,5	3,1	80 %	76 %
<b>Total</b>	<b>5,4</b>	<b>5,3</b>	<b>84 %</b>	<b>84 %</b>	<b>4,1</b>	<b>3,7</b>	<b>94 %</b>	<b>91 %</b>
<b>• Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux Comptes</b>								
Émetteur	0,4	0,1	6 %	1 %	0,1	0,1	2 %	2 %
Filiales intégrées globalement	0,5	0,3	8 %	4 %	0,1	0,1	2 %	3 %
<b>Total</b>	<b>0,9</b>	<b>0,4</b>	<b>6 %</b>	<b>5 %</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>4 %</b>	<b>5 %</b>
<b>SOUS-TOTAL (AUDIT)</b>	<b>6,3</b>	<b>5,7</b>	<b>90 %</b>	<b>89 %</b>	<b>4,3</b>	<b>3,9</b>	<b>98 %</b>	<b>96 %</b>
<b>• Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>								
Juridique, fiscal, social	0,1	0,3	2 %	4 %	0,1	0,2	2 %	4 %
Autres	0	0,4	0 %	7 %				
<b>TOTAL</b>	<b>0,1</b>	<b>0,7</b>	<b>2 %</b>	<b>11 %</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>2 %</b>	<b>4 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6,4</b>	<b>6,4</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>4,4</b>	<b>4,1</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Afin d'assurer une cohérence et un standard de qualité dans la certification des comptes et de coordonner les relations avec les auditeurs externes au niveau de la Direction Générale et du Comité d'Audit, ce dernier a établi pour la quasi-totalité des différentes filiales du Groupe, un plan de nomination de l'un ou l'autre des deux cabinets internationaux mandatés par Sodexo (PricewaterhouseCoopers et KPMG). PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG, tous deux membres de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentent 97 % des honoraires de Commissariat aux Comptes du Groupe ; 55 % de ces honoraires ayant été versés à PricewaterhouseCoopers et 42 % à KPMG.

Les honoraires versés par les filiales du Groupe aux cabinets d'audits autres que PricewaterhouseCoopers, KPMG ou aux membres de leur réseau, dans le cadre de

la certification de leurs comptes, s'élèvent à 0,3 million d'euros pour l'exercice 2011-2012.

L'augmentation des honoraires de Commissaires aux Comptes en 2011-2012 par rapport à l'exercice précédent s'explique par la variation du périmètre de consolidation du Groupe suite aux opérations de croissance externe intervenues en début d'exercice.

Les missions des Commissaires aux Comptes au titre de l'exercice 2011-2012 ont fait l'objet d'une approbation préalable par le Comité d'Audit.

Ce Comité a par ailleurs établi une politique et mis en place les procédures d'approbation des prestations d'audit et missions accessoires, ainsi que de pré-approbation des autres prestations à fournir par les Commissaires aux Comptes.



## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 JANVIER 2013

9.1	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 JANVIER 2013	294	9.2	RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 JANVIER 2013	298
9.1.1	Sur la partie ordinaire	294	9.2.1	Résolutions à titre ordinaire	298
9.1.2	Sur la partie extraordinaire	295	9.2.2	Résolutions à titre extraordinaire	301
9.1.3	Sur la partie ordinaire	297	9.2.3	Résolutions à titre ordinaire	305
9.1.4	Utilisation par le Conseil d'Administration des autorisations d'augmentation de capital	297	9.3	RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	306
			9.3.1	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	306
			9.3.2	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission de bons de souscription d'actions nouvelles avec suppression du droit préférentiel de souscription	307
			9.3.3	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	308

## 9.1 Rapport du Conseil d'Administration Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013

### ➤ 9.1.1 SUR LA PARTIE ORDINAIRE

#### APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET CONSOLIDÉS (1<sup>RE</sup> RÉOLUTION)

Le Conseil d'Administration soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale, pour l'exercice 2011-2012, les comptes annuels de la société Sodexo qui font ressortir un bénéfice net de 340 millions d'euros, et les comptes consolidés du Groupe qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 525 millions d'euros.

#### AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE ET FIXATION DU DIVIDENDE (2<sup>E</sup> RÉOLUTION)

Cette résolution a pour objet de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice 2011-2012 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 1,59 euro par action, en hausse de + 8,9 % par rapport à l'exercice précédent. Le dividende sera mis en paiement à compter du 4 février 2013, étant précisé que la date de détachement du dividende sur NYSE Euronext Paris est le 30 janvier 2013 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement est le 1<sup>er</sup> février 2013.

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS (3<sup>E</sup> RÉOLUTION)

Cette résolution a pour objet de constater qu'aucune nouvelle convention ou nouvel engagement réglementé au sens des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce n'a été conclu au cours de l'exercice 2011-2012, comme cela est mentionné dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes figurant pages 216 et 217 du Document de référence. Ce rapport présente également les informations relatives aux conventions et engagements approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie pendant l'exercice 2011-2012.

#### RENOUVELLEMENTS ET NOMINATION D'ADMINISTRATEURS (4<sup>E</sup> À 9<sup>E</sup> RÉOLUTIONS)

Les mandats d'administrateurs de MM. Pierre Bellon, Robert Baconnier, François-Xavier Bellon, Paul Jeanbart et Alain Marcheteau et de Melle Astrid Bellon viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2013.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale de renouveler les mandats d'administrateurs de MM. Pierre Bellon, Robert Baconnier, François-Xavier Bellon et de Melle Astrid Bellon 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 2015, ainsi que ceux de MM. Paul Jeanbart et Alain Marcheteau 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 2013 (sous réserve de l'adoption de la 15<sup>e</sup> résolution relative à la modification de l'article 11-1 alinéa 2 des statuts de la Société).

Les notices biographiques de chacune des personnes précitées figurent aux pages 244 et suivantes du Document de référence.

#### NOMINATION D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT (10<sup>E</sup> RÉOLUTION)

Afin de se conformer aux dispositions de l'article L. 822-14, alinéa 1 du Code de commerce qui interdit à tout associé principal d'une société de Commissaires aux Comptes de certifier durant plus de six exercices consécutifs les comptes des entités dont les titres financiers sont admis à la négociation sur un marché réglementé, M. Louis-Pierre Schneider, associé principal de PricewaterhouseCoopers Audit, Commissaire aux Comptes titulaire de Sodexo, a été remplacé par M. Yves Nicolas au cours de l'exercice 2011-2012.

M. Yves Nicolas ayant dès lors démissionné de ses fonctions de Commissaire aux Comptes suppléant qu'il occupait depuis sa nomination lors de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2011, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale, conformément aux recommandations du Comité d'Audit, de pourvoir à son remplacement en nommant Mme Anik Chaumartin en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant pour la durée restant à courir du mandat de PricewaterhouseCoopers Audit, Commissaire aux Comptes titulaire, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2016.

### **ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS (11<sup>E</sup> RÉOLUTION)**

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 23 janvier 2012.

Elle permettrait de mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, dans la limite de 10 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale, avec les caractéristiques suivantes :

- prix d'achat maximal par action : 80 euros ;
- montant global maximal : 950 millions 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.

Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans la résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale.

Au 31 août 2012, le pourcentage de capital autodétenu par la Société s'élevait à 4,14 % (pour plus d'informations sur l'utilisation du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2011-2012, se reporter page 225 du Document de référence).

## **➤ 9.1.2 SUR LA PARTIE EXTRAORDINAIRE**

Sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé d'élargir les moyens dont il dispose dans le cadre de sa politique de rémunération long terme des salariés du Groupe. C'est pourquoi, il propose à l'Assemblée Générale deux nouvelles résolutions relatives à l'attribution gratuite d'actions (12<sup>e</sup> résolution) et à l'émission de bons de souscription d'actions nouvelles (13<sup>e</sup> résolution).

Le Conseil d'Administration a également décidé de procéder à une attribution exceptionnelle en faveur des responsables de sites et managers qui ne sont pas habituellement éligibles à ce type de plan. Cette décision vise à reconnaître leur performance et à renouveler la confiance du Conseil d'Administration dans la capacité des équipes à relever les challenges dans un environnement difficile. Cette attribution exceptionnelle pourrait concerner environ 40 000 personnes.

Le Conseil d'Administration pourrait ainsi choisir, le moment venu, d'utiliser les solutions les plus appropriées au regard notamment de l'environnement juridique et fiscal en vigueur.

Le Conseil d'Administration rappelle par ailleurs que la politique du Groupe concernant les attributions d'options à ses salariés n'a jamais eu d'impact en termes de dilution du capital puisque seules des options d'achat d'actions existantes ont toujours été consenties.

### **ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS EXISTANTES ET/OU À ÉMETTRE EN FAVEUR DES SALARIÉS ET/OU DES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE (12<sup>E</sup> RÉOLUTION)**

En application des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, le Conseil d'Administration demande à l'Assemblée Générale de l'autoriser à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre de la Société, au profit des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou certaines catégories d'entre eux.

Les actions consenties aux salariés ne pourraient porter sur un nombre d'actions existantes et/ou nouvelles représentant un pourcentage supérieur à 2,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration, sans pouvoir excéder au cours d'un même exercice 1,5 % de ce capital social. Les attributions définitives pourraient être soumises à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance que le Conseil d'Administration déterminerait.

Les actions consenties au Directeur Général mandataire social ne pourraient quant à elles représenter plus de 5 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de chaque exercice par le Conseil d'Administration en vertu de cette autorisation et leurs attributions définitives devraient être en totalité conditionnées à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance que le Conseil d'Administration déterminerait.

Les périodes d'acquisition et de conservation seraient fixées par le Conseil d'Administration sans pouvoir être inférieures à celles prévues par le Code de commerce au jour de la décision du Conseil d'Administration. Toutefois, le Conseil d'Administration pourrait, dans la mesure où la période d'acquisition pour tout ou partie d'une ou plusieurs attributions serait au minimum de quatre ans, n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées. Le Conseil d'Administration aurait la faculté de déterminer des périodes d'acquisition et de conservation différentes selon les dispositions réglementaires en vigueur dans le pays de résidence des bénéficiaires.

Le Conseil aurait tous les pouvoirs nécessaires, dans les conditions fixées par la loi, pour procéder aux attributions gratuites d'actions et notamment déterminer si les actions consenties sont des actions existantes ou des actions nouvelles à émettre.

Cette autorisation serait valable pour une durée de trente-huit mois.

Il est important de noter que le Conseil d'Administration ne pourrait pas attribuer, au cours d'un même exercice fiscal, à la fois des options d'achat d'actions et des actions gratuites. Par ailleurs, l'attribution gratuite d'actions par le Conseil d'Administration annulerait, pour sa durée restant à courir, l'autorisation de consentir des options d'achat d'actions telle que conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2012.

## ÉMISSION DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS NOUVELLES EN FAVEUR DES SALARIÉS ET/OU DES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE (13<sup>E</sup> RÉOLUTION)

En application des articles L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 du Code de commerce, le Conseil d'Administration demande à l'Assemblée Générale de l'autoriser à émettre des bons de souscription d'actions nouvelles (BSA), au profit des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, ou certaines catégories d'entre eux.

Le nombre total d'actions nouvelles susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation ne pourrait représenter plus de 0,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration.

Le prix de souscription des actions auxquelles donneraient droit les bons serait égal ou supérieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur NYSE Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision d'émission des bons.

Le Conseil aurait tous les pouvoirs nécessaires, dans les conditions fixées par la loi, pour procéder aux émissions de BSA et notamment fixer la liste des bénéficiaires, le nombre de bons à attribuer à chacun d'eux, le nombre d'actions auxquelles donnera droit chaque bon et, après avis pris auprès d'un expert indépendant, les caractéristiques des bons, notamment le prix d'émission et le prix d'exercice, les conditions et délais de souscription et d'exercice des bons, leurs modalités d'ajustement.

Cette délégation serait consentie pour une durée de dix-huit mois.

## AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS DE PLANS D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE (14<sup>E</sup> RÉOLUTION)

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 des 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions), de se prononcer également sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés adhérant 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.

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 ; 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 23 janvier 2012.

Au 31 août 2012, l'actionnariat salarié représentait 1,07 % du capital de la Société.

### **MODIFICATION DE L'ARTICLE 11-1 ALINÉA 2 DES STATUTS RELATIF À LA DURÉE DU MANDAT DES ADMINISTRATEURS (15<sup>E</sup> RÉSOLUTION)**

Afin de prévoir l'échelonnement des mandats des administrateurs visant à éviter un renouvellement en bloc conformément au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale de modifier l'article 11-1 alinéa 2 des statuts de la Société, qui prévoit une durée de mandat de trois ans, pour permettre la nomination ou le renouvellement par l'Assemblée Générale du mandat d'un ou plusieurs administrateurs pour une durée de un ou deux ans.

## **> 9.1.3 SUR LA PARTIE ORDINAIRE**

### **POUVOIRS POUR ACCOMPLISSEMENT DES FORMALITÉS (16<sup>E</sup> 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.

## **> 9.1.4 UTILISATION PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DES AUTORISATIONS D'AUGMENTATION DE CAPITAL**

Aucune des autorisations d'augmentation de capital conférées au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale des actionnaires n'a été utilisée au cours de l'exercice 2011-2012.

## 9.2 Résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013

### ➤ 9.2.1 RÉOLUTIONS À TITRE ORDINAIRE

#### PREMIÈRE RÉOLUTION

*(Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2011-2012 – Quitus aux administrateurs)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, du rapport du Président du Conseil d'Administration joint au rapport du Conseil d'Administration, du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels, du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés et du rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration, approuve d'une

part, les comptes annuels de l'exercice clos le 31 août 2012 tels qu'ils lui ont été présentés desquels il ressort un bénéfice net de 340 millions d'euros et d'autre part, les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 août 2012 desquels il ressort un résultat net part du Groupe de 525 millions d'euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports.

L'Assemblée Générale donne quitus de leur gestion aux administrateurs pour l'exercice clos le 31 août 2012.

#### DEUXIÈME RÉOLUTION

*(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 2011-2012	340 498 609 EUR
augmenté du report à nouveau figurant à la clôture de l'exercice 2011-2012	800 694 471 EUR
<b>Soit un bénéfice distribuable de</b>	<b>1 141 193 080 EUR</b>
De la manière suivante :	
• dividende (sur la base des 157 132 025 actions composant le capital social)	249 839 920 EUR
• report à nouveau	891 353 160 EUR
<b>TOTAL</b>	<b>1 141 193 080 EUR</b>

L'Assemblée Générale décide par conséquent qu'un dividende de 1,59 euro sera distribué à chacune des actions de la Société ayant droit au dividende.

Il sera mis en paiement à compter du 4 février 2013, étant précisé que la date de détachement du dividende sur Euronext Paris est le 30 janvier 2013 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement est le 1<sup>er</sup> février 2013.

Dans l'hypothèse où, lors de la mise en paiement du dividende, 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.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est précisé que la totalité du dividende proposé 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, sauf option pour le prélèvement libératoire forfaitaire prévu à l'article 117 quater 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 2010-2011 (distribution en 2012)	Exercice 2009-2010 (distribution en 2011)	Exercice 2008-2009 (distribution en 2010)
Dividende par action *	1,46 EUR	1,35 EUR	1,27 EUR
Montant total de la distribution	221 091 767 EUR	208 024 389 EUR	197 465 754 EUR

\* Dividende intégralement éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts (sauf option pour le prélèvement libératoire forfaitaire prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts).

### TROISIÈME RÉOLUTION

*(Conventions et engagements réglementés)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes prévu à l'article L. 225-40 du Code de commerce, prend acte qu'aucune nouvelle convention ou nouvel engagement soumis aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce n'a été conclu au cours de l'exercice clos le 31 août 2012.

### QUATRIÈME RÉOLUTION

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre Bellon)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Pierre Bellon vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2015.

### CINQUIÈME RÉOLUTION

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Robert Baconnier)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Robert Baconnier vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2015.

### SIXIÈME RÉOLUTION

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de Melle Astrid Bellon)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Melle Astrid Bellon vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2015.

### SEPTIÈME RÉOLUTION

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de M. François-Xavier Bellon)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. François-Xavier Bellon vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2015.

### HUITIÈME RÉOLUTION

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Paul Jeanbart)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Paul Jeanbart vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2015.

L'Assemblée Générale décide cependant, qu'en cas d'adoption de la 15<sup>e</sup> résolution relative à la modification de l'article 11-1 alinéa 2 des statuts de la Société son mandat sera fixé à une durée d'un an qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2013.

## NEUVIÈME RÉOLUTION

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Alain Marcheteau)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Alain Marcheteau vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2015.

L'Assemblée Générale décide cependant, qu'en cas d'adoption de la 15<sup>e</sup> résolution relative à la modification de l'article 11-1 alinéa 2 des statuts de la Société, son mandat sera fixé à une durée d'un an qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2013.

## DIXIÈME RÉOLUTION

*(Nomination en qualité de Commissaire aux Comptes Suppléant de Mme Anik Chaumartin)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant la démission de M. Yves Nicolas de ses fonctions de Commissaire aux Comptes suppléant nommé en remplacement Mme Anik Chaumartin pour la durée restant à courir du mandat de PricewaterhouseCoopers Audit, Commissaire aux Comptes titulaire, soit jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2016.

## ONZIÈME RÉOLUTION

*(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 faire acheter par la Société ses propres actions conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, en vue de :

- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions

des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ; ou

- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise 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 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 dixième résolution adoptée lors de l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2012, ou le cas échéant, en vertu d'une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ; 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
- la remise d'actions en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ; 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.

Ces opérations pourront être effectuées par tous moyens en Bourse ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs.

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 10 % du nombre total des actions composant le capital de la Société à la date de la présente Assemblée Générale (soit un nombre maximal de 15 713 202 actions), étant précisé que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions auto-détenues devra être pris en considération afin que la Société reste en permanence dans la limite légale maximale de 10 % d'actions auto-détenues.

L'Assemblée Générale décide que le prix maximal d'achat ne pourra excéder 80 euros par action, sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société.

L'Assemblée Générale décide que le montant total consacré à ces acquisitions ne pourra pas dépasser 950 millions 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, la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2012 dans sa neuvième résolution.

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, effectuer toutes déclarations et remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

## ➤ 9.2.2 RÉOLUTIONS À TITRE EXTRAORDINAIRE

### DOUZIÈME RÉOLUTION

*(Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre de la Société en faveur des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

1. autorise le Conseil d'Administration, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre de la Société, au profit des salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou certaines catégories d'entre eux ;
2. fixe à trente-huit (38) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente autorisation ;
3. décide que le Conseil d'Administration ne pourra faire usage de la présente autorisation si, au cours d'un même exercice fiscal, il a déjà fait usage de l'autorisation de consentir des options d'achat d'actions accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2012 dans sa quatorzième résolution. L'Assemblée Générale décide par ailleurs que, dans la mesure où le Conseil d'Administration viendrait à faire usage de la présente autorisation d'attribution gratuite d'actions, l'autorisation de consentir des options

d'achat d'actions accordée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2012 dans sa quatorzième résolution sera automatiquement privée d'effet pour la part non utilisée au jour de la décision du Conseil d'Administration ;

4. décide que les attributions d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes et/ou nouvelles représentant un pourcentage supérieur à 2,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration, sans pouvoir excéder au cours d'un même exercice 1,5 % de ce capital social, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés pour préserver les droits des bénéficiaires. Ce plafond est indépendant de l'ensemble des plafonds prévus par les autres résolutions de la présente Assemblée, mais s'imputera sur le plafond global d'un montant nominal maximum total de 100 millions d'euros prévu dans la onzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2012 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 ; ce plafond global sera réduit, le cas échéant, du montant nominal des augmentations de capital réalisées, immédiatement ou à terme, sur la base de décisions prises conformément aux délégations et autorisations données au titre de la présente résolution et des treizième et quatorzième résolutions de la présente Assemblée ;
5. décide que des actions existantes et/ou nouvelles attribuées en vertu de cette autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, au Directeur Général mandataire social de la Société étant précisé (i) que ces actions ne pourront représenter plus de 5 % de l'ensemble des actions attribuées

gratuitement au cours de chaque exercice par le Conseil d'Administration, (ii) que l'attribution définitive de la totalité de ces actions devra être conditionnée à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance que le Conseil d'Administration déterminera et (iii) que le Conseil d'Administration fixera la quantité d'actions octroyées gratuitement que le Directeur Général mandataire social sera tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions ;

6. décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'Administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à celle prévue par le Code du commerce au jour de la décision du Conseil d'Administration, et que les bénéficiaires devront conserver lesdites actions pendant une durée fixée par le Conseil d'Administration, étant précisé que le délai de conservation ne pourra être inférieur à celui prévu par le Code du commerce au jour de la décision du Conseil d'Administration. Toutefois, l'Assemblée Générale autorise le Conseil d'Administration, dans la mesure où la période d'acquisition pour tout ou partie d'une ou plusieurs attributions serait au minimum de quatre ans, à n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées. A toutes fins utiles, il est rappelé que le Conseil d'Administration aura la faculté de déterminer des périodes d'acquisition et de conservation différentes selon les dispositions réglementaires en vigueur dans le pays de résidence des bénéficiaires ;
7. décide que les attributions définitives d'actions existantes et/ou à émettre aux salariés pourront être soumises à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance que le Conseil d'Administration déterminera ;
8. décide par ailleurs que, dans l'hypothèse de l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, ou cas équivalent à l'étranger, les actions lui seront attribuées définitivement avant le terme de la période d'acquisition restant à courir et seront librement cessibles à compter de leur livraison ;
9. prend acte qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nouvelles, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires

desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;

10. délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente autorisation, dans les conditions ci-dessus et dans les limites autorisées par les textes en vigueur et notamment :
  - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes et, le cas échéant, modifier son choix avant l'attribution définitive des actions,
  - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
  - fixer les modalités et conditions des émissions qui seraient réalisées en vertu de la présente autorisation et les dates de jouissance des actions nouvelles,
  - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, compte tenu des restrictions légales,
  - constater la réalisation des augmentations de capital et modifier les statuts en conséquence,
  - prévoir la faculté de suspendre temporairement les droits à attribution en cas d'opérations financières,
  - et, de manière générale, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur ;
11. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à faire usage de la présente autorisation, le Conseil d'Administration en rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante conformément à la loi et à la réglementation.

## TREIZIÈME RÉOLUTION

*(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue d'émettre des bons de souscription d'actions nouvelles en faveur des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, à l'émission de bons de souscription d'actions nouvelles (BSA), avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes ci-après définie ;
2. fixe à dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente délégation de compétence ;
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 0,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration, compte non tenu des ajustements susceptibles d'être opérés pour préserver les droits des bénéficiaires. Ce plafond est indépendant de l'ensemble des plafonds prévus par les autres résolutions de la présente Assemblée, mais s'imputera sur le plafond global d'un montant nominal maximum total de 100 millions d'euros prévu dans la onzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2012 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 ;
4. décide que le prix de souscription des actions auxquelles donneront droit les bons sera égal ou supérieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur NYSE Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision d'émission des bons ;
5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux BSA à émettre au profit de la catégorie de personnes suivantes : les salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, ou certaines catégories d'entre eux.
6. constate que la présente délégation emporte renonciation des actionnaires, au profit des titulaires de BSA, à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société à émettre sur exercice des bons ;
7. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de BSA, le Conseil d'Administration pourra utiliser les facultés suivantes :
  - limiter le montant de l'émission au montant des souscriptions,
  - répartir librement tout ou partie des BSA, non souscrits au sein de la catégorie de personne ci-dessus définie ;
8. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, dans les conditions ci-dessus et dans les limites autorisées par les textes en vigueur et notamment :
  - fixer la liste des bénéficiaires au sein de la catégorie de personnes définie ci-dessus, le nombre de bons à attribuer à chacun d'eux, le nombre d'actions auxquelles donnera droit chaque bon et, après avis pris auprès d'un expert indépendant, les caractéristiques des bons, notamment le prix d'émission et le prix d'exercice sur le fondement des méthodes de valorisation usuelles en la matière en prenant en compte les paramètres influençant la valeur des bons et des actions sous-jacentes (par exemple : le prix d'exercice, la période d'inaccessibilité, le seuil de déclenchement, la politique de distribution de dividendes, le cours et la volatilité de l'action de la Société), les conditions et délais de souscription et d'exercice des bons, leurs modalités d'ajustement, et plus généralement l'ensemble des conditions et modalités de l'émission,
  - surseoir à l'émission des bons dans les limites et selon les modalités que le Conseil d'Administration peut préalablement fixer,
  - constater la réalisation de l'augmentation de capital pouvant découler de l'exercice des BSA et procéder à la modification corrélative des statuts,
  - 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 porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
  - et plus généralement faire tout ce qui est nécessaire en pareille matière ;
9. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration établira un rapport complémentaire à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante conformément à la loi et à la réglementation.

## QUATORZIÈME 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 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, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées 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 ;
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 23 janvier 2012 dans sa treizième 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 est indépendant de l'ensemble des plafonds prévus par les autres résolutions de la présente Assemblée, mais s'imputera sur le plafond global d'un montant nominal maximum total de 100 millions d'euros prévu dans la onzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2012 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 ;
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 NYSE 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, 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. 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 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 et sur sa seule décision et, 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 ;
8. 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.

## QUINZIÈME RÉOLUTION

*(Modification de l'article 11-1 alinéa 2 des statuts relatif à la durée du mandat des administrateurs)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 11-1 alinéa 2 des statuts de la Société afin de favoriser le renouvellement échelonné des mandats des administrateurs prescrit par le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

En conséquence, l'article 11-1 alinéa 2 actuellement libellé comme suit :

*« La durée du mandat des administrateurs est de trois ans maximum ».*

Sera remplacé par le texte qui suit :

*« La durée du mandat des administrateurs est de trois ans. Par exception, l'Assemblée Générale Ordinaire 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, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des administrateurs. »*

## > 9.2.3 RÉOLUTIONS À TITRE ORDINAIRE

### SEIZIÈME RÉOLUTION

*(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.

## 9.3 Rapports des Commissaires aux Comptes

### ➤ 9.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES OU À ÉMETTRE

(Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013 – 12<sup>e</sup> résolution)

Aux Actionnaires

**SODEXO S.A.**

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. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de votre société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L.225-197-2 du Code de commerce ou de certaines catégories d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de trente-huit (38) mois, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, à effectuer l'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre.

Les actions consenties aux salariés ne pourraient porter sur un nombre d'actions existantes et/ou nouvelles représentant un pourcentage supérieur à 2,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration, sans pouvoir excéder au cours d'un même exercice 1,5 % de ce capital social. Les attributions définitives pourraient être soumises à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance que le Conseil d'Administration déterminerait.

Les actions consenties au Directeur Général mandataire social ne pourraient quant à elles représenter plus de 5 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de chaque exercice par le Conseil d'Administration en vertu de cette autorisation, et leurs attributions définitives devraient être en totalité conditionnées à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance que le Conseil d'Administration déterminerait.

Les périodes d'acquisition et de conservation seraient fixées par le Conseil d'Administration sans pouvoir être inférieures à celles prévues par le Code de commerce au jour de la décision du Conseil d'Administration. Toutefois, le Conseil d'Administration pourrait, dans la mesure où la période d'acquisition pour tout ou partie d'une ou plusieurs attributions serait au minimum de quatre ans, n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées. Le Conseil d'Administration aurait la faculté de déterminer des périodes d'acquisition et de conservation différentes selon les dispositions réglementaires en vigueur dans le pays de résidence des bénéficiaires.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

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 notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 7 novembre 2012

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Yves Nicolas

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Isabelle Allen

## ➤ 9.3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS NOUVELLES AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

(Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013 – 13<sup>e</sup> résolution)

Aux Actionnaires

**SODEXO S.A.**

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 émission avec suppression du droit préférentiel de souscription de bons de souscription d'actions nouvelles, réservée aux salariés et/ou aux mandataires sociaux de votre société et/ou des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, ou certaines catégories d'entre eux, pour un nombre total d'actions nouvelles qui ne pourra représenter un pourcentage supérieur à 0,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de dix-huit (18) mois la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux 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 7 novembre 2012

Les Commissaires aux Comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Yves Nicolas

**KPMG Audit**

Département de KPMG SA  
Isabelle Allen

### ➤ 9.3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

(Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013 – 14<sup>e</sup> résolution)

Aux Actionnaires

**SODEXO S.A.**

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 votre 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, pour un nombre total d'actions nouvelles qui ne pourra représenter un pourcentage supérieur à 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Cette augmentation du capital 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 pour une durée de vingt-six (26) mois la compétence pour décider une augmentation du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital 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 proposée, 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 7 novembre 2012

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Yves Nicolas

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Isabelle Allen





# 10

## AUTRES INFORMATIONS

10.1 GLOSSAIRE	312
10.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	315
10.2.1 Responsable du Document de référence	315
10.2.2 Responsables du contrôle des comptes	316
10.3 TABLES DE CONCORDANCE	317

## 10.1 Glossaire

### ACTION 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 ». Les avantages liés à la détention d'actions nominatives sont présentés en page 233 du présent Document de référence.

#### 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 et la gestion. Dans ce cas, la gestion des titres est assimilée à celle des titres « au porteur ».

### ACTION AU PORTEUR

Action conservée 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.

### 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 un 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.

### BRIC

BRIC désigne le groupe de pays émergents à fort potentiel de croissance formé par le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine.

### 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, à taux de change constant, excluant sur une période de douze mois l'impact des acquisitions ou des cessions de filiales.

### 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 2010 au 31 août 2012).

### DIVIDENDE MAJORÉ

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 nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

Ce dispositif s'appliquera pour la première fois pour le paiement du dividende à distribuer au titre de l'exercice qui sera clos le 31 août 2013 (fixé par l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à se tenir à titre indicatif en janvier 2014).

## ENDETTEMENT NET

Il s'agit du total des emprunts et dettes financières brutes\* à la clôture de l'exercice diminués de la trésorerie globale. Cette dernière correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie, aux fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses, moins les découverts bancaires.

## MANDATAIRES SOCIAUX

Il s'agit des administrateurs du Conseil d'Administration de Sodexo (parmi lesquels figure le Directeur Général de Sodexo).

## NOMBRE DE SITES

Le nombre de sites correspond au nombre de lieux sur lesquels le Groupe effectue une prestation pour un client.

## RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

Il correspond au résultat net total (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 répondent aux besoins des huit segments de clientèle de Sodexo (Entreprises et Administrations, Défense, Justice, Bases-Vie, Santé, Seniors, Éducation et Sports et Loisirs).

## SERVICES AUX PARTICULIERS ET À DOMICILE

Services déclinés en quatre grandes catégories de services : garde d'enfants, soutien scolaire, conciergerie et aide à domicile pour les personnes dépendantes.

## SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES (AUPARAVANT SOLUTIONS DE MOTIVATION)

Ces services sont déclinés en trois types d'offres : Avantages pour les Salariés, Programmes d'Incentive et Aides Publiques.

## TAUX DE DÉVELOPPEMENT

Le taux de développement correspond au chiffre d'affaires annuel estimé pour les 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 calculé en tenant compte de l'impact du chiffre d'affaires du dernier exercice correspondant aux contrats perdus au profit d'un concurrent ou de l'autogestion, par rapport au chiffre d'affaires total du dernier exercice. Sont également inclus 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 en page 75 du présent document.

\* *Dettes financières brutes : emprunts et dettes financières (courantes et non courantes) et instruments financiers dérivés (actifs et passifs, courants et non courants).*

**TAUX DE FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS**

Le taux de fidélisation des collaborateurs se calcule à partir du rapport des effectifs sortants au cours de l'année sur 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.

**TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DE TRAVAIL**

Nombre d'accidents par million d'heures travaillées.

**TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DE TRAVAIL**

Nombre de journées perdues pour accident du travail par million d'heures travaillées.

**VOLUME D'ÉMISSION**

Valeur faciale des chèques et cartes multipliée par le nombre de chèques et cartes émis.

## 10.2 Responsables du Document de référence et du contrôle des comptes

### ➤ 10.2.1 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 319 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 12 novembre 2012

Michel Landel  
Directeur Général

## ➤ 10.2.2 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 de Versailles 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine RCS Nanterre 672 006 483 Société représentée par M. Yves Nicolas	22/02/1994	6 ans	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2015-2016, à tenir en 2017
KPMG Audit Département de KPMG SA Membre de la Compagnie Régionale de Versailles 1, cours Valmy 92923 Paris-La Défense Cedex RCS Nanterre 775 726 417 Société représentée par Mme Isabelle Allen	04/02/2003	6 ans	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2013-2014, à tenir en 2015
<b>Suppléants</b>			
Madame Anik Chaumartin Membre de la Compagnie Régionale de Versailles 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine	21/01/2013*	6 ans*	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2015-2016, à tenir en 2017
Monsieur Bernard Pérot Membre de la Compagnie Régionale de Versailles 1, cours Valmy 92923 Paris-La Défense Cedex	19/01/2009	6 ans	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2013-2014, à tenir en 2015

\* Nomination soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2013 en remplacement de Monsieur Yves Nicolas démissionnaire. (lui-même nommé le 24 janvier 2011).

## 10.3 Tables de concordance

Afin de faciliter la lecture du présent document, la table de concordance ci-après permet 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.

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Pages
<b>1. Personnes responsables</b>	315
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	291, 316
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	25-29, 183
<b>4. Facteurs de risques</b>	185-189
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1. Historique et évolution de la Société	18-19
5.2. Investissements	168,185
<b>6. Aperçu des activités</b>	
6.1. Principales activités	22-24, 31-62, 99-107
6.2. Principaux marchés	22-24, 31-62, 99-107
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Dépendance éventuelle	186
6.5. Position concurrentielle	22-24, 31-62, 186
<b>7. Organigramme</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe	170-171, 192-213, 227
7.2. Liste des filiales importantes	175-179, 210-211, 227
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	136-137
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	96-109
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	
10.1. Informations sur les capitaux	115, 148-149
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	107-108, 114
10.3. Conditions d'emprunts et structure de financement	149-153, 204-205
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de la Société	145, 151-152
10.5. Sources de financement attendues	N/A
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	N/A
<b>12. Informations sur les tendances</b>	109
<b>13. Prévisions et estimations du bénéfice</b>	109
<b>14. Conseil d'Administration et Direction Générale</b>	
14.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	242-251, 256-257, 269
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale	269-270

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Pages
<b>15. Rémunération et avantages</b>	
15.1. Montant de la rémunération des mandataires sociaux	170, 271-274
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, retraites ou autres avantages	170, 274
<b>16. Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	243
16.2. Contrats de service liant les mandataires sociaux	269
16.3. Informations sur le Comité d'Audit, le Comité des Nominations et le Comité des Rémunérations	253-255
16.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise en vigueur	257-258
<b>17. Salariés</b>	
17.1. Nombre de salariés	26-27, 71, 76-77, 171
17.2. Participations et stock-options	165-168, 244-251, 277-290
17.3. Participation des salariés dans le capital	224-226
<b>18. Principaux actionnaires</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	224, 237-238
18.2. Existence de droits de vote différents	222, 224, 233
18.3. Contrôle de l'émetteur	224, 237-238, 269-270
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
<b>19. Opérations avec les apparentés</b>	170-171, 206, 216-217, 269-270
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1. Informations financières historiques*	318
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	110-179, 192-211
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles*	180-181, 214-215, 318
20.5. Date des dernières informations financières	31 août 2012
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	28-30, 101, 236, 298
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	171
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	109, 172
<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.1. Capital social	115, 148-149, 202-203, 223-226
21.2. Acte constitutif et statuts	220-222, 252-258
<b>22. Contrats importants</b>	221
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	N/A
<b>24. Documents accessibles au public</b>	221, 231
<b>25. Informations sur les participations</b>	144, 202, 210-211

\* 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 2011 et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférents présentés aux pages 299 et 89 à 162 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 novembre 2011 sous le n° D.11-1021 ;

- le rapport de gestion, les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 août 2010 et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférents présentés aux pages 286 et 85 à 161 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 novembre 2010 sous le n° D.10-0842.

Rapport financier annuel – Articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 Règlement général de l'AMF	Pages
1. Comptes annuels	192-213
2. Comptes consolidés	110-179
3. Rapport de gestion	Tableau ci-dessous
4. Déclaration de responsabilité	315
5. Rapports des contrôleurs légaux des comptes	180-181, 214-217
6. Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	291
7. Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et Rapport joint des contrôleurs légaux des comptes	242-268

Rapport de gestion du Conseil d'Administration – Code de commerce	Pages
1. Rapport d'activité	96-109
2. Description des principaux risques et incertitudes	185-189
3. Renseignements concernant les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale	242-251, 269-290
4. Renseignements concernant le capital	212-213, 220-226
5. Informations sociales et environnementales	67-93
6. Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013	293-308



***Édité par Sodexo***

Conception, création et réalisation :  **Labrador** +33 (0)1 53 06 30 80

Conception, création de la couverture : TERRE DE SIENNE | [www.terredesienne.com](http://www.terredesienne.com)

Coordination générale : Xplicite

Crédits photos : Philippe Castaño, Grégoire Korganow, Stéphane Remael, Jacques Grison, Jean-Erick Pasquier, Stéphane Lavoué.

**Sodexo**

**Direction Financière Groupe**

255, quai de la Bataille de Stalingrad

92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Tél. : 01 30 85 75 00

