



**Document
de référence
2017-2018**

Incluant
le Rapport Intégré

sodexo
SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

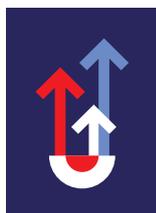
SOMMAIRE

SODEXO EN UN CLIN D'ŒIL

1

1

LIBÉRER NOTRE POTENTIEL



Nos fondamentaux	4
Notre modèle de création de valeur	6
Nos programmes responsables	8
Notre matrice de matérialité	10
Notre gestion des risques	11
Message de Sophie Bellon	12
Notre Conseil d'Administration	14
11 tendances mondiales majeures	16
Message de Denis Machuel	20
Notre Comité Exécutif	22
Notre métier, nos marchés	24
Notre évolution	32
Notre responsabilité d'entreprise	34
Nos chiffres clés	36

2

CHOISIR UNE CROISSANCE RESPONSABLE



Renforcer le culte du client et des consommateurs	46
Améliorer l'efficacité opérationnelle	54
Cultiver les talents	60
Ancrer la responsabilité d'entreprise	68



À PROPOS DE NOTRE RAPPORT INTÉGRÉ

À travers le **chapitre 1** de ce Document de référence, Sodexo s'engage dans une démarche de rapport intégré, inspiré du cadre de référence de l'International Integrated Reporting Council (IIRC) et de sa feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise : *Better Tomorrow 2025*.

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

Ce second rapport intégré couvre l'exercice 2017-2018 et repose notamment sur les données du Document de référence 2017-2018, dans lequel il s'inscrit.

3

INFORMATIONS CONSOLIDÉES

73

3.1 Rapport d'activité de l'exercice 2017-2018	74
3.2 Reporting extra-financier	89
3.3 Comptes consolidés au 31 août 2018	104
3.4 Annexe aux comptes consolidés	110
3.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	158
3.6 Informations supplémentaires et organigramme juridique simplifié	163

4

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ MÈRE

169

4.1 Comptes annuels de Sodexo S.A.	170
4.2 Annexe aux comptes annuels	172
4.3 Informations supplémentaires concernant les comptes annuels	189
4.4 Rapport des commissaires aux comptes	192

5

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

201

5.1 Structure du capital	203
5.2 Conseil d'Administration	204
5.3 Autres informations	229
5.4 Gestion des risques	236
5.5 Rémunérations	249

6

ACTIONNAIRES ET CAPITAL

271

6.1 Performance de l'action Sodexo	273
6.2 La politique de communication financière	278
6.3 Actionnariat	280
6.4 Informations complémentaires concernant le capital	283
6.5 Informations générales concernant les statuts Sodexo	285

7

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 JANVIER 2019

289

7.1 Ordre du jour	290
7.2 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 22 janvier 2019	291
7.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre	300

8

AUTRES INFORMATIONS

301

8.1 Glossaire	302
8.2 Responsables du Document de référence et du contrôle des comptes	305
8.3 Tables de concordance	307

SODEXO

EN UN CLIN D'ŒIL

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

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

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

CHIFFRES CLÉS AU 31 AOÛT 2018 ⁽¹⁾

20,4
milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé

460 000
collaborateurs

72
pays

100
millions de consommateurs chaque jour

1^{er}
employeur privé français dans le monde ⁽²⁾

69 %
de taux d'engagement des collaborateurs ⁽³⁾

n° 1
de son secteur d'activité dans le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) ⁽⁴⁾ et le RobecoSAM Sustainability Yearbook 2018 ⁽⁵⁾

n° 3
de son secteur dans le classement Fortune des Entreprises les plus admirées au monde ⁽²⁾

et n° 1
dans la catégorie Innovation ⁽²⁾

¹ Source : Sodexo.

² Classement 2018 Fortune 500.

³ Enquête d'Engagement 2018 envoyée à 386 262 salariés du Groupe et à laquelle 62 % des collaborateurs ont répondu.

⁴ Les indices du Dow Jones Sustainability (DJSI) classent les entreprises les plus avancées en matière de développement durable dans le monde. Ils sont calculés conjointement par Standard & Poor's Dow Jones Indices et RobecoSAM.

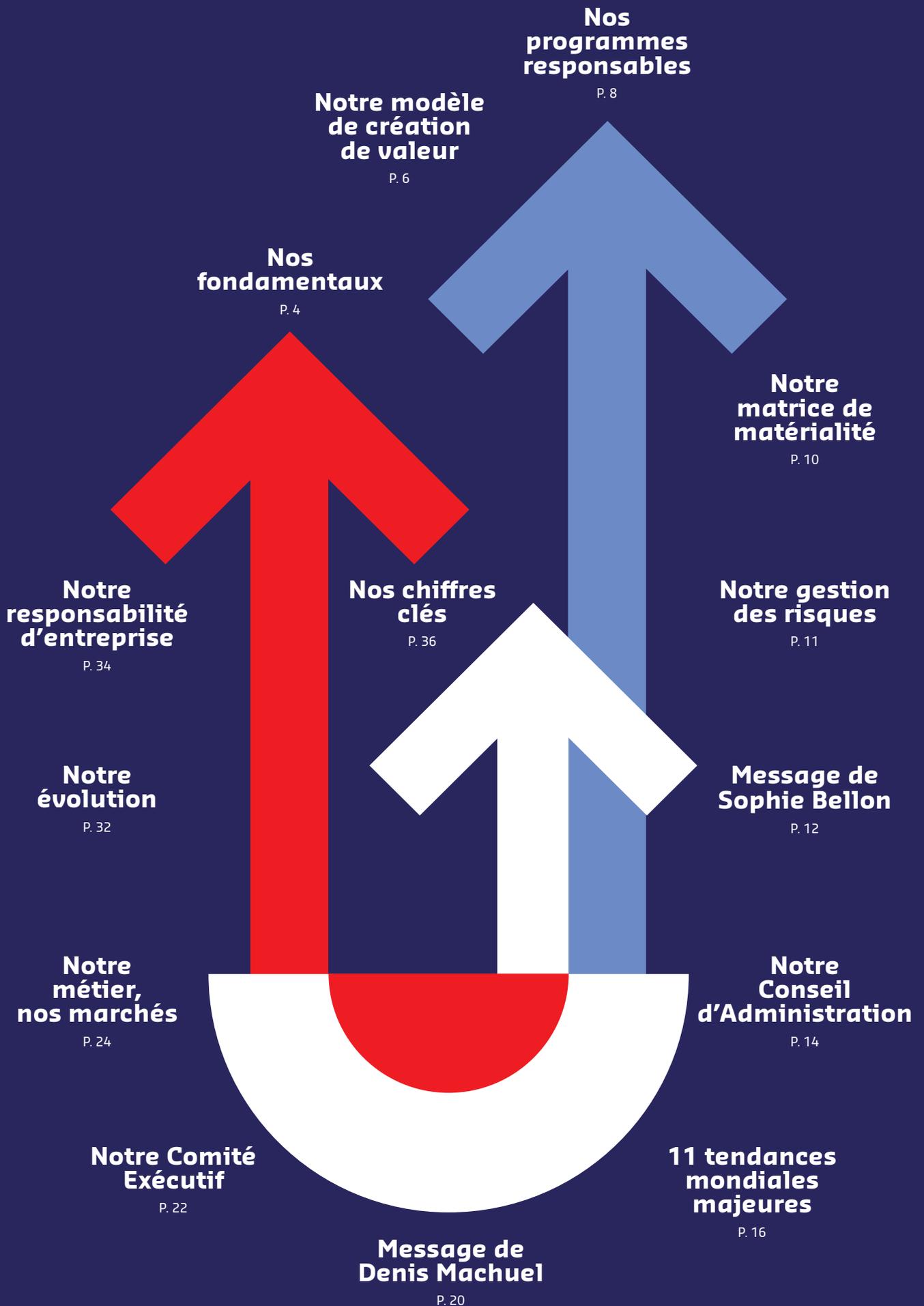
⁵ Le Sustainability Yearbook de RobecoSAM, publication de référence au niveau mondial en matière de responsabilité d'entreprise, évalue plus de 3 400 entreprises de 59 secteurs en fonction d'indicateurs économiques, sociaux, environnementaux et financiers.



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 22 novembre 2018 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 et sur celui de l'Autorité des marchés financiers, www.amf-france.org.

LIBÉRER NOTRE POTENTIEL

Leader mondial des services de Qualité de Vie, nous avons développé un modèle solide et une offre unique de services intégrés créatrice de valeur pour tous nos clients. Nous avons des positions de leader de marché dans chacun de nos segments et une vision claire de notre feuille de route pour l'avenir. Nous sommes prêts pour entamer collectivement une nouvelle étape de croissance et de profitabilité, grâce à l'énergie et le professionnalisme de nos 460 000 collaborateurs.



NOS FONDAMENTAUX

UN GROUPE MONDIAL, INDÉPENDANT, CENTRÉ SUR L'HUMAIN

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



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

NOTRE MISSION

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

NOS VALEURS

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

NOS PRINCIPES ÉTHIQUES

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

LE CULTE DU CONSOMMATEUR ET DU CLIENT

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

LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COLLABORATEURS

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

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

UNE OFFRE INTÉGRÉE, TROIS ACTIVITÉS

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

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

UNE ENTREPRISE INTERNATIONALE EN LIGNE AVEC LES GRANDES TENDANCES MONDIALES

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

Opérant dans 72 pays, avec un *leadership* incontestable dans les économies en développement, nous savons adapter notre offre intégrée aux spécificités locales tout en fournissant une qualité de service élevée et homogène partout dans le monde. Nos services créent ainsi de la valeur pour nos clients et améliorent la vie quotidienne de nos consommateurs dans le respect de nos engagements économiques, sociaux et environnementaux.

UNE INDÉPENDANCE ASSURÉE PAR UN ACTIONNARIAT FAMILIAL DE CONTRÔLE

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

Notre indépendance est assurée par l'actionnariat de la famille Bellon : Monsieur et Madame Pierre Bellon et leurs enfants contrôlent 72,6 % de Bellon SA.

Au 31 août 2018, la société holding d'animation et de contrôle Bellon SA détenait 42,2 % des actions de Sodexo et 57,2 % des droits de vote exerçables. En juin 2015, Monsieur et Madame Pierre Bellon et leurs quatre enfants ont signé des accords d'une durée de 50 ans empêchant les descendants directs de Pierre Bellon de disposer librement de leurs actions de Bellon SA. L'unique actif de Bellon SA est sa participation dans Sodexo et Bellon SA n'a pas vocation à céder cette participation à des tiers.

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

NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

CRÉER DE LA VALEUR EN AMÉLIORANT LA QUALITÉ DE VIE

RESSOURCES	IMPACTS
<p>ÉCONOMIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une stabilité garantie par un actionariat familial de contrôle • Un modèle financier robuste • Un potentiel de marché considérable • Une vision sur le long terme 	<p>ÉCONOMIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé • + 9,7 % de TSR (Rendement total pour l'actionnaire) par an sur 5 ans • Note A- déliivrée par Standard & Poor's • Notations Investissement Socialement Responsable
<p>HUMAINES</p> <ul style="list-style-type: none"> • 460 000 collaborateurs engagés • Des effectifs représentatifs de la diversité • Le développement et la formation des salariés (79,3 % de collaborateurs formés) • Une présence forte auprès des communautés locales • Un écosystème de partenariats 	<p>INDIVIDUELS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 81 % de taux de fidélisation de l'ensemble des collaborateurs • 3,5 % de promotion interne • Une large gamme de services de Qualité de Vie déliivrés chaque jour à 100 millions de consommateurs • 7,6 milliards d'euros de salaires • Stop Hunger : 93 000 volontaires engagés • Près de 7,4 millions de dollars US collectés au profit de 1 200 associations et ONG⁽¹⁾ partenaires
<p>RELATIONNELLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une mission : améliorer la qualité de vie et contribuer au développement des communautés locales • Une culture forte et de profondes valeurs éthiques • Une capacité d'innovation grâce à l'écoute de nos 100 millions de consommateurs servis chaque jour dans le monde 	<p>COMMUNAUTÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4,4 milliards d'euros dépensés pour soutenir les PME⁽²⁾ • Environ 2,3 milliards d'euros de charges sociales • 7 200 tonnes de café achetées issues du commerce équitable • 180 projets mis en place avec les communautés locales
<p>NATURELLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des processus durables • Un approvisionnement responsable en matières premières • Un usage responsable de l'énergie et de l'eau 	<p>L'ENVIRONNEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction de 95 588 tonnes de nos émissions de carbone pour les périmètres 1⁽³⁾ et 2⁽⁴⁾ par rapport au point de référence défini en 2011 • Réduction du gaspillage : 87,5 % des sites clients ont mis en place des processus et des équipements afin de réduire le gaspillage lié aux déchets • 99 millions d'œufs de poule issus d'élevages alternatifs à la cage achetés • 25 313 tonnes de produits de la mer issus de filières responsables • 2,7 millions de litres d'huiles alimentaires usagées converties en biocarburant

¹ ONG : Organisation Non Gouvernementale.

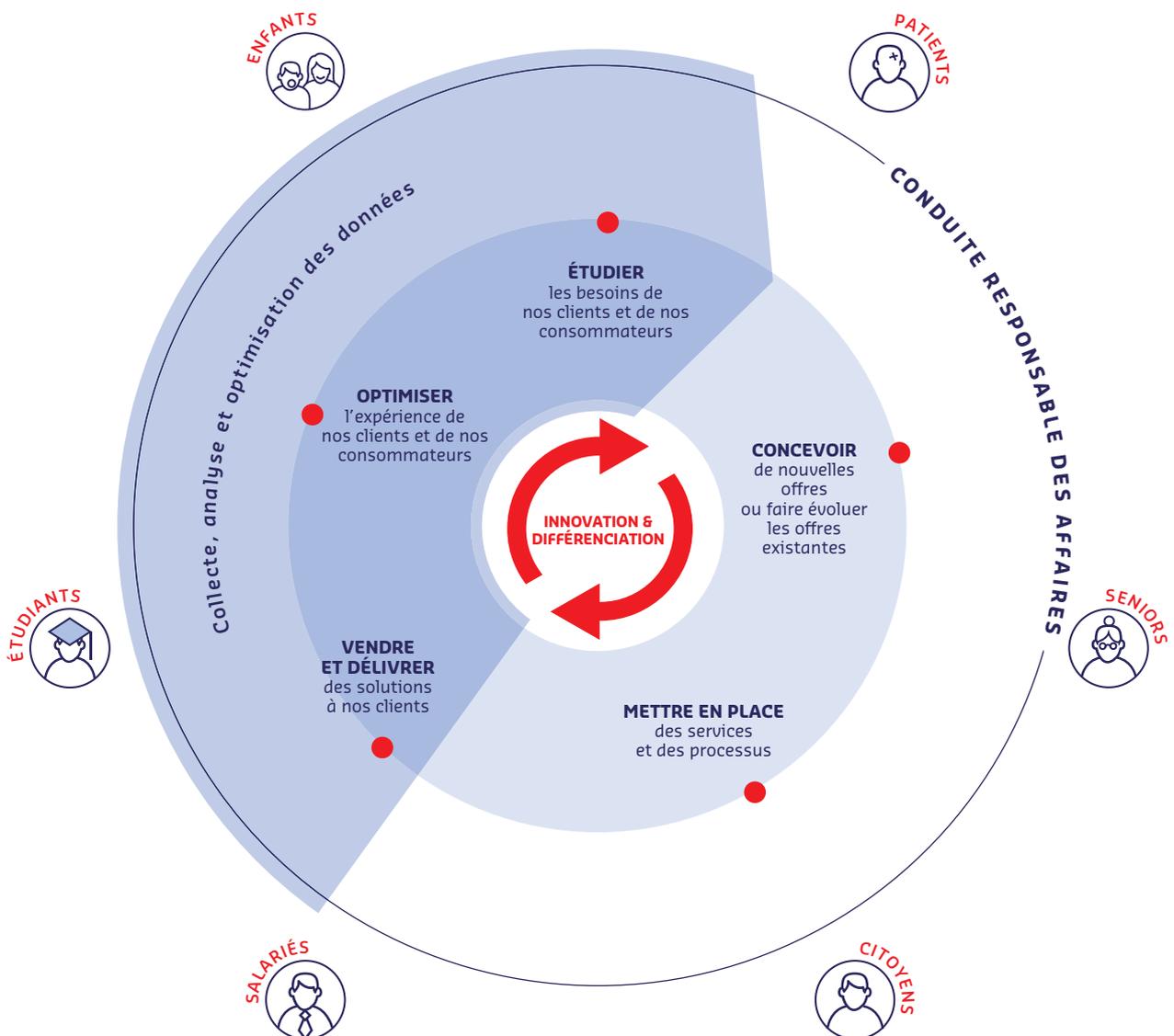
² PME : Petite et Moyenne Entreprise.

³ Périmètre 1 : Somme des émissions directes induites par la combustion de ressources énergétiques possédées ou contrôlées par l'entreprise.

⁴ Périmètre 2 : Somme des émissions indirectes induites par l'achat d'électricité.

Pour améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs et de ses consommateurs, et contribuer au développement des communautés qui l'accueillent, Sodexo place l'accélération de sa croissance au cœur de ses priorités. C'est elle qui nous permettra de disposer d'une capacité d'investissement et d'innovation renforcée, afin de capter le fort potentiel de nos marchés et d'offrir à nos clients et à nos consommateurs des services innovants de plus en plus personnalisés. Cette dynamique de croissance dépend de l'engagement de nos équipes, de notre capacité à innover et de la profonde connaissance de nos consommateurs.

1



Tous les chiffres sont donnés pour l'exercice 2017-2018, sauf mention contraire

NOS PROGRAMMES RESPONSABLES

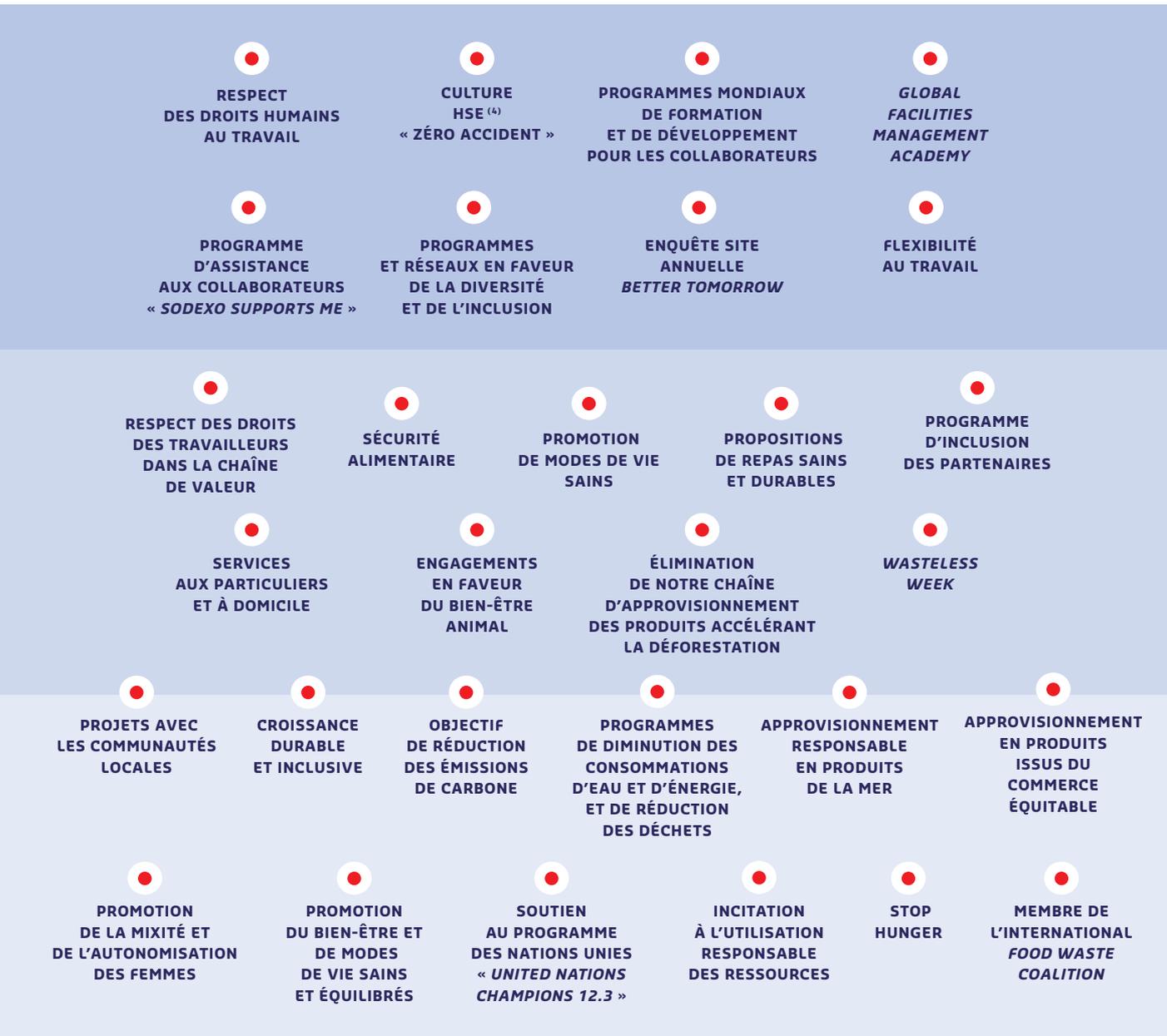
CONSTRUIRE DES RELATIONS DURABLES



Ces programmes sont une réponse opérationnelle aux enjeux définis dans la matrice de matérialité (page 10).

Source : Sodexo

Prestataire de services, employeur, entreprise citoyenne : nos activités impactent les individus – qu'ils soient clients, consommateurs, collaborateurs, fournisseurs ou actionnaires – comme les communautés qui nous accueillent. Nous sommes convaincus que notre succès dépend de notre capacité à construire avec eux des relations durables. C'est pourquoi nous nous engageons quotidiennement dans de nombreux programmes d'actions responsables.



¹ Le **Dow Jones Sustainability Index (DJSI)** classe les entreprises les plus en pointe en matière de responsabilité économique, sociale et environnementale dans le monde. Ils sont calculés conjointement par S&P Dow Jones Indices et RobecoSAM.

² Le **RobecoSAM Sustainability Yearbook**, publication de référence au niveau mondial en matière de responsabilité d'entreprise, évalue plus de 3 400 entreprises de 59 secteurs en fonction d'indicateurs économiques, sociaux, environnementaux et financiers.

³ L'indice boursier international **FTSE4Good** identifie des entreprises socialement responsables suivant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

⁴ **Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE)** : le périmètre de la fonction HSE pour Sodexo englobe la santé et la sécurité au travail, la sécurité alimentaire et l'environnement.

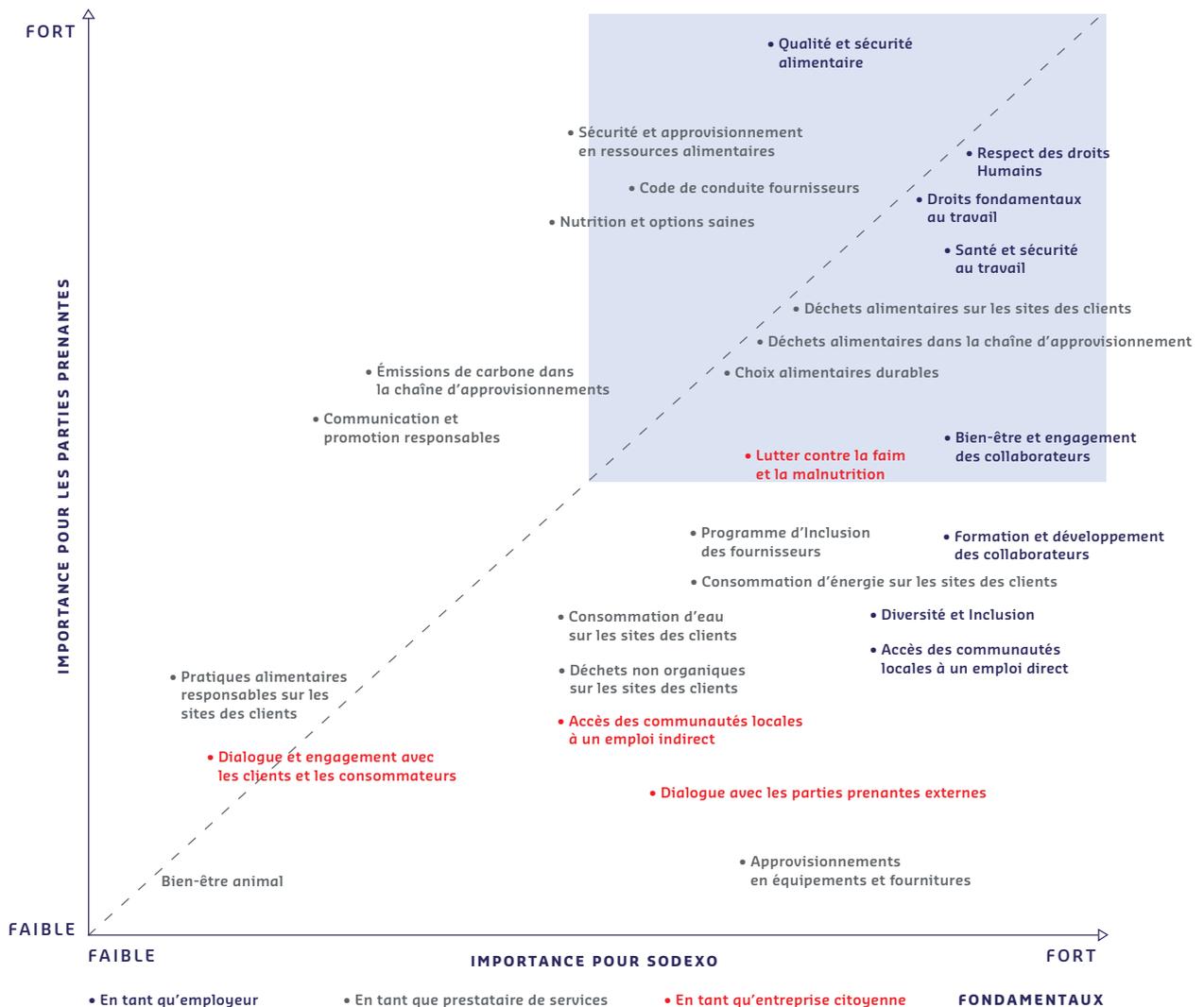
NOTRE MATRICE DE MATÉRIALITÉ

PARTAGER UNE MÊME VISION

Notre position unique au sein de la chaîne de valeur nous a permis de développer des relations fortes avec nos nombreuses parties prenantes.

Pour définir les priorités et structurer notre feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise, nous avons identifié et hiérarchisé les enjeux clés et leurs impacts, en concertation avec des parties prenantes internes et externes avec le support *Business for Social Responsibility* (BSR) ⁽¹⁾.

Notre méthodologie s'est appuyée sur des entretiens menés avec nos collaborateurs, nos clients et nos consommateurs, ainsi que sur les meilleures pratiques du marché.



Depuis l'élaboration de la matrice de matérialité, nous avons placé les enjeux les plus pertinents pour nos parties prenantes au cœur de nos meilleures pratiques. Le résultat de ces progrès est détaillé dans ce rapport ⁽²⁾. Les indicateurs clés illustrant les enjeux et risques prioritaires sont présentés dans les tableaux du chapitre 3.

¹ Les analyses internes et externes ont été réalisées au cours de l'exercice 2015-2016.

² Chapitre 1, chapitre 2 et le sous-chapitre 5.4 Gestion des risques.

NOTRE GESTION DES RISQUES

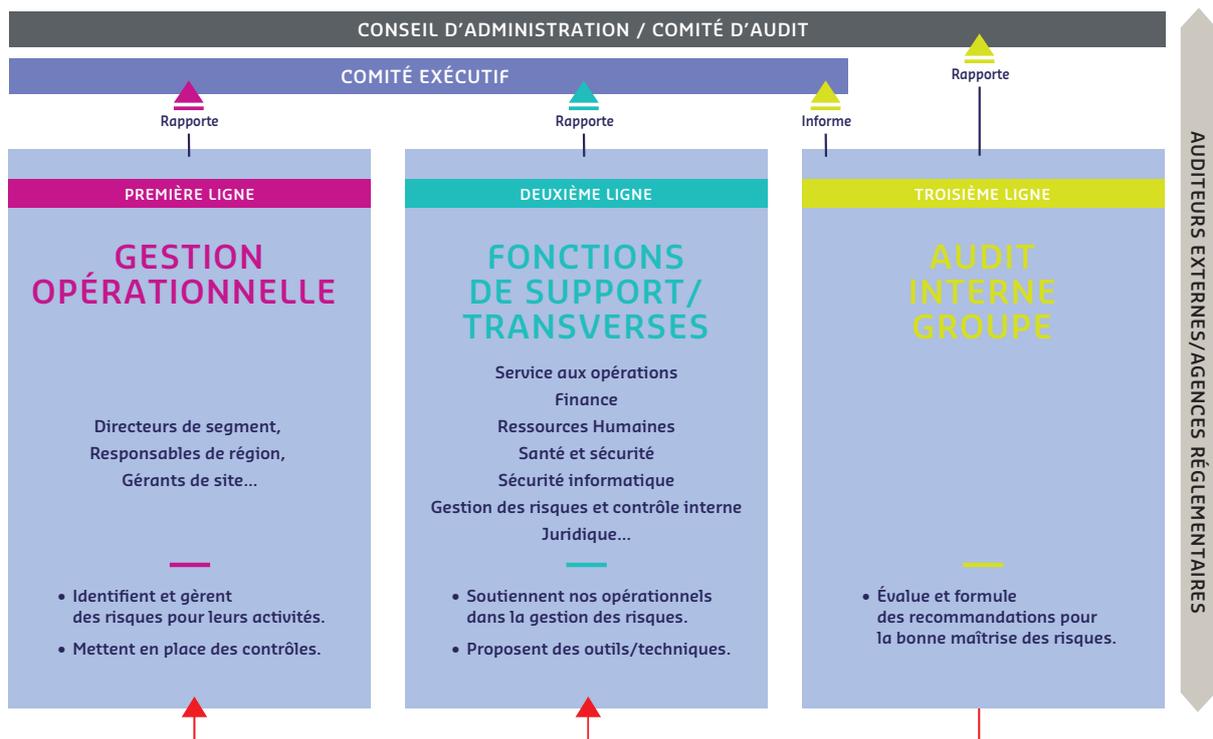
UN DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE EN 3 LIGNES

Les managers opérationnels sont responsables, en première ligne, de l'identification et de la gestion des risques dans leur domaine d'activité. Ils mettent en place des contrôles et des plans d'action pour les risques identifiés. Les fonctions support et transverses définissent les procédures et les normes, et proposent des outils et des techniques permettant aux opérationnels de mettre en place les contrôles adéquats.

L'audit interne donne une évaluation indépendante de la gestion des risques et du contrôle interne au Comité Exécutif et au Conseil d'Administration. Il formule des recommandations auprès des opérationnels et des fonctions support afin d'améliorer la maîtrise des risques.

Chaque année, une évaluation des risques est réalisée à partir des résultats remontés et des synthèses établies par les Directions Générales des principales entités. Sodexo peut ainsi définir un profil de risque intégrant aussi bien les risques internes que les risques externes. Cette évaluation est successivement validée par le Comité Exécutif, le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration.

DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE Les 3 Lignes de Maîtrise



MESSAGE DE SOPHIE BELLON

SOPHIE BELLON PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



« Notre ambition est d'améliorer un jour la qualité de vie d'un milliard de personnes à travers le monde »

Sophie Bellon

Cette dernière année a été marquée par des événements clés et des développements importants pour notre entreprise. Le 23 janvier dernier, Denis Machuel devenait le troisième Directeur Général de Sodexo ouvrant ainsi un nouveau chapitre de notre histoire. Depuis, Denis et moi travaillons de concert pour que le tandem que nous formons soit à l'origine d'une collaboration efficace entre le Comité Exécutif et le Conseil d'Administration. Nous avons tout d'abord fait un état de lieux de notre situation actuelle afin d'identifier nos priorités à court et à moyen terme.

L'avenir de Sodexo est très prometteur. Le potentiel du marché pour l'ensemble de nos activités est estimé à 900 milliards d'euros, soit près de 45 fois notre chiffre d'affaires actuel. Les tendances mondiales ouvrent de nombreuses perspectives : la demande d'externalisation et d'intégration de différents types de services ne cesse de croître. L'amélioration de la qualité de vie est une aspiration forte, aussi bien dans les sociétés occidentales que dans les économies émergentes. Les 100 millions de personnes que nous servons chaque jour constituent un atout primordial pour le développement de nos activités.

Mais, dernièrement, nous n'avons pas su tirer efficacement profit de ce potentiel, notamment en raison d'un certain manque de rapidité dans nos prises de décision.

Nous sommes et nous avons toujours été une entreprise de croissance. Depuis l'origine, nous considérons

Sodexo comme la communauté de ses clients, de ses consommateurs, de ses salariés et de ses actionnaires ayant à cœur de faire grandir l'entreprise car nous sommes convaincus que la croissance est la meilleure façon de répondre aux attentes de l'ensemble de nos parties prenantes.

Aujourd'hui, notre première priorité est d'accélérer cette croissance. Notre sous-performance dans certains segments et marchés nécessitait la mise en place d'actions immédiates. C'est désormais chose faite.

Les grandes transformations sociales, démographiques, environnementales, associées à l'accélération du progrès technologique, impactent profondément et de façon irréversible nos marchés. Ces changements affectent autant les relations que nous entretenons avec nos clients B to B que nos liens avec les consommateurs de nos services, nous obligeant à redéfinir nos marchés et à repenser notre modèle de création de valeur.

Face à ces transformations, nous avons d'ores et déjà adopté des mesures claires. Tout d'abord, nous voulons renouveler et renforcer notre expertise historique dans les métiers de la restauration. Le potentiel dans ce secteur est immense. Nous voulons également accélérer l'intégration de nos services pour démontrer l'expertise que nous avons bâtie dans chaque segment et sous-segment de marché. Enfin, nous voulons mieux comprendre les besoins de nos consommateurs afin de pouvoir y répondre. En même temps qu'ils deviennent une source importante de

« Nous devons renouer avec la culture sur laquelle est fondé notre succès. »

revenu additionnel, ils ont le pouvoir d'influencer les décisions de nos clients B to B.

Nous ne pourrions saisir les opportunités qui se dessinent qu'en mettant à profit la convergence progressive de nos différentes activités, induite par le progrès technologique. Pour y parvenir, nous devons renouer avec les fondamentaux de notre métier : fidélisation de nos clients, engagement de nos collaborateurs et une plus grande discipline opérationnelle. Autant d'aspects qu'avec le temps nous avons perdu de vue dans certains secteurs de l'entreprise et que nous sommes en train de rétablir.

Nous devons également renouer avec la culture qui a fondé notre succès. Notre culture d'entreprise, telle qu'elle a été pensée par nos premières générations de dirigeants, reposait sur l'esprit entrepreneurial : encourager chaque manager à gérer son business comme s'il s'agissait de sa propre entreprise, en lui donnant les moyens nécessaires pour le faire. Avec l'entrepreneuriat vient la responsabilisation, qui implique de regarder les faits avec humilité avant de prendre des décisions et d'assumer systématiquement les conséquences de ses actions.

Enfin, notre succès repose avant tout sur nos talents. Presque tous les défis auxquels nous faisons face aujourd'hui ont pour origine des mauvais choix de personnes qui ont parfois trop perduré. Accompagner le développement de nos collaborateurs et constamment renforcer notre vivier de talents est indispensable.

Si nous tenons compte de ces prérequis, je suis certaine que nous parviendrons à saisir les opportunités qu'ouvre ce nouveau monde. Aujourd'hui, nous servons environ 100 millions

de personnes à travers le monde. Notre ambition est d'améliorer un jour la qualité de vie d'un milliard de personnes.

Le Conseil d'Administration a un rôle important à jouer pour soutenir et challenger nos choix stratégiques ainsi que notre capacité à les mettre en œuvre, mais aussi pour évaluer l'atteinte de nos objectifs au service de cette ambition. Les évolutions récentes au sein de la composition du Conseil ont amené une dynamique nouvelle et je sais qu'il est aujourd'hui en position de jouer pleinement son rôle à travers un dialogue ouvert et constructif.

Sodexo est une réussite exemplaire, née de la vision originale de son fondateur. Lorsqu'il a créé la société il y a 52 ans, Pierre Bellon était convaincu, du fait de son histoire personnelle, que les entreprises avec une forte vocation sociale sont celles qui résistent le mieux à l'épreuve du temps. C'est pourquoi il a donné à Sodexo des valeurs fortes – esprit d'équipe, esprit de service et esprit de progrès – et une double mission particulièrement visionnaire pour l'époque : améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs et des personnes que nous servons, et contribuer au développement économique, social et environnemental des régions et des pays dans lesquels nous exerçons nos activités.

Ces principes fondamentaux n'ont pas changé depuis 1966 et ils sont plus que jamais d'actualité. Pendant plus de 50 ans, nous avons grandi tout en veillant activement à favoriser le progrès et à créer de la valeur sociale pour les individus, les communautés et la société. Accomplir notre mission consiste avant tout à améliorer la qualité de vie d'un nombre toujours croissant d'individus, de nos salariés et

de nos consommateurs, et à avoir un impact toujours plus significatif sur nos communautés et sur l'environnement que nous partageons.

Notre indépendance financière est la pierre angulaire de cette ambition. Rester une entreprise indépendante contrôlée par ma famille est pour nous le meilleur moyen de faire perdurer nos valeurs et notre mission, d'assurer la stabilité de nos équipes dirigeantes, de garder le cap sur le long terme et d'effectuer les investissements nécessaires au service de notre développement.

Retrouver rapidement de bons niveaux de performance tout en commençant à travailler activement à la réalisation de notre ambition va requérir un effort collectif considérable et des changements majeurs, mais je sais que nous avons ce qu'il faut de discipline et de courage pour relever ces défis. Parallèlement, nous mettrons tout en œuvre pour nous assurer que notre identité demeure inchangée.

Je tiens à remercier tous les collaborateurs de Sodexo pour leur engagement quotidien auprès de nos clients, de nos consommateurs, de leurs équipes et de leurs communautés. C'est leur travail, leurs efforts et leur dévouement qui font de Sodexo la grande entreprise qu'elle est aujourd'hui.

NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION

S'ENGAGER SUR LE LONG TERME

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

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

Pour plus de détails sur la Gouvernance de Sodexo, voir chapitre 5.

Au 31 août 2018



SOPHIE BELLON
Présidente du Conseil d'Administration

Nationalité : française

Expiration du mandat à l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020

Taux d'assiduité : 100 %



EMMANUEL BABEAU
Directeur Général Délégué de Schneider Electric SF
Administrateur indépendant
Président du Comité d'Audit

Nationalité : française

Expiration du mandat à l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017-2018

Taux d'assiduité : 100 %



PIERRE BELLON
Président d'honneur
Fondateur de Sodexo et Président du Conseil de Surveillance de Bellon SA

Nationalité : française



ROBERT BACONNIER
Administrateur indépendant

Nationalité : française

Expiration du mandat à l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017-2018 (Renouvellement proposé)

Taux d'assiduité : 100 %



ASTRID BELLON
Administratrice

Nationalité : française

Expiration du mandat statuant sur les comptes de l'exercice 2017-2018 (Renouvellement proposé)

Taux d'assiduité : 69 %



BERNARD BELLON
Administrateur

Nationalité : française

Expiration du mandat
à l'AG statuant sur
les comptes de l'exercice
2017-2018

Taux d'assiduité : 100 %



FRANÇOIS-XAVIER BELLON
Fondateur et *Chief Executive*
Officier de LifeCarers Ltd
Administrateur

Nationalité : française

Expiration du mandat
à l'AG statuant sur
les comptes de l'exercice
2017-2018 (*Renouvellement
proposé*)

Taux d'assiduité : 92 %



NATHALIE BELLON-SZABO
Directrice générale de
Sodexo Sports et Loisirs
Administratrice

Nationalité : française

Expiration du mandat
à l'AG statuant sur
les comptes de l'exercice
2019-2020

Taux d'assiduité : 92 %



PHILIPPE BESSON
Responsable Projets et Mécénat
Administrateur représentant
les salariés au Conseil
d'Administration

Nationalité : française

Expiration du mandat
à l'AG statuant sur
les comptes de l'exercice
2018-2019

Taux d'assiduité : 85 %



FRANÇOISE BROUGHER
Chief Operating Officer, Pinterest
Administratrice indépendante
Présidente du Comité
des Nominations

Double nationalité :
française et américaine

Expiration du mandat
à l'AG statuant sur
les comptes de l'exercice
2019-2020

Taux d'assiduité : 100%



SOUMITRA DUTTA
Doyen et Professeur
de Management, Cornell University
Administrateur indépendant

Nationalité : indienne

Expiration du mandat
à l'AG statuant sur
les comptes de l'exercice
2019-2020

Taux d'assiduité : 100%



CATHY MARTIN
Directrice de secteur
Administratrice représentant
les salariés au Conseil
d'Administration

Nationalité : canadienne

Expiration du mandat
à l'AG statuant sur
les comptes de l'exercice
2019-2020

Taux d'assiduité : 85 %



SOPHIE STABILE
Présidente-Fondatrice
de Révérence
Administratrice indépendante

Nationalité : française

Expiration du mandat
à l'AG statuant sur
les comptes de l'exercice
2018-2019

Taux d'assiduité : 100 %



**CÉCILE TANDEAU
DE MARSAC**
Directrice Générale
des Ressources Humaines
du groupe Solvay
Administratrice indépendante
Présidente du Comité
des Rémunérations

Nationalité : française

Expiration du mandat
à l'AG statuant sur
les comptes de l'exercice
2018-2019

Taux d'assiduité : 100 %



11 TENDANCES MONDIALES MAJEURES

ADAPTER NOS OFFRES POUR CONSTRUIRE L'AVENIR

Préparer l'avenir, c'est être à l'écoute des grandes transformations du monde. La définition et l'analyse de 11 grandes mutations démographiques, sociales, économiques et technologiques nous permettent d'affiner notre stratégie et d'adapter nos offres.



La moitié des 500 premières entreprises mondiales n'existait pas il y a 25 ans.

Cela en dit long sur le rythme et l'ampleur des changements que nous traversons, de l'Europe à l'Asie, des Amériques à l'Afrique et à l'Australie.

Qu'elles soient sociales, environnementales, économiques ou technologiques, ces mutations se produisent à une vitesse et à une échelle sans précédent.

Attentifs à ces transformations, nous adaptons nos offres aux attentes de nos consommateurs et de nos utilisateurs. La mutation accélérée du monde redessine en profondeur nos environnements de vie, de travail et de loisirs, nos comportements et nos modes de consommation.

Comprendre ces onze tendances majeures nous permet d'investir les ressources qu'il faut, là où il le faut, par exemple en développant de nouvelles activités ou en élargissant notre implantation mondiale. Cela nous conduit aussi à faire évoluer nos offres pour qu'elles répondent aux nouvelles attentes tout en créant de la valeur pour notre entreprise.

1. ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUES

Les pays développés sont confrontés au vieillissement rapide de leur population et à l'explosion de leur budget de santé, notamment en raison d'un faible taux de croissance démographique estimé à 2,9 % entre 2015 et 2030. Dans le même temps, les pays en développement, avec, à leur tête, l'Inde, le Nigeria et le Pakistan, prévoient une croissance démographique moyenne de 18,5 % entre 2015 et 2030⁽¹⁾.

1 milliard
d'humains auront plus de 65 ans en 2030, soit 13 % de la population mondiale⁽²⁾

Sodexo répond à ces défis

- Nous développons toute une gamme de services qui améliorent la qualité de vie des seniors à domicile, à l'instar d'Amelis, de Comfort Keepers® ou de PrestigeNursing+Care.
- Nous facilitons la vie des parents grâce à des services de garde d'enfants tels que ceux proposés par Crèche Attitude.

2. URBANISATION

L'urbanisation galopante contribue à l'augmentation du PIB par habitant mais l'émergence de mégapoles (zones urbaines de plus de 10 millions d'habitants) crée d'énormes défis économiques et sociaux (mobilité, sécurité, gestion des déchets et de l'énergie). En 2030, les mégapoles généreront 72 % du PIB mondial, alors que les villes moyennes, dans les économies en développement, généreront une croissance de PIB de 40 % entre 2015 et 2025. Ces villes gagneront en importance économique et rejoindront les rangs des principaux moteurs de la croissance mondiale.

24
mégapoles sur les 31 que comptera le monde en 2030 seront dans des pays en développement⁽³⁾

Sodexo répond à ces défis

- Nous accompagnons le déploiement des dispositifs d'aide publique pour améliorer la qualité de vie des citoyens et renforcer les liens sociaux.
- Nous proposons des solutions de restauration adaptées à la mobilité accrue des salariés. Nous développons des solutions de mobilité, telles que l'autopartage, adaptées à l'accroissement des populations urbaines qui représenteront 57 % de la population mondiale en 2050⁽²⁾.

3. ÉMERGENCE DES CLASSES MOYENNES

L'éducation et les technologies transforment les modes et les habitudes de consommation. Les classes moyennes, dont le pouvoir d'achat est en hausse et qui représenteront la majorité des consommateurs en 2022, dédient une part croissante de leur budget aux loisirs et à la culture. À l'avenir, la quasi-éradication de l'extrême pauvreté devrait, en outre, permettre l'émergence d'une nouvelle classe de consommateurs.

60%
de la population mondiale appartiendra à la classe moyenne en 2030, contre 27 % en 2009⁽⁴⁾

Sodexo répond à ces défis

- Nous renforçons notre expertise dans le domaine des événements sportifs et culturels et facilitons l'accès aux activités de loisirs.
- Nous proposons des services centrés sur le sport, le bien-être et la qualité de vie correspondant aux nouvelles aspirations de classes moyennes en pleine expansion.

4. ÉCONOMIE MONDIALISÉE

Les capitaux, l'information et les talents sont désormais interconnectés et les échanges commerciaux s'intensifient, offrant aux entreprises de nouvelles sources de croissance. Dans le même temps, les consommateurs plébiscitent les produits locaux, tout particulièrement pour les aliments et les boissons.

La part des exportations dans le PIB passera de 26 % en 2010 à **33%** en 2030⁽⁵⁾

Sodexo répond à ces défis

- Nous encourageons les innovations de terrain et partageons les meilleures pratiques sur l'ensemble de nos sites.
- Nous nous approvisionnons de façon responsable et privilégions les produits certifiés, issus du commerce équitable.

¹ Roland Berger Trend Compendium, UN DESA.

² Nations Unies, Division de la Population.

³ GCIF Working Paper No. 4 : Population predictions of the 101 largest cities in the 21st century.

⁴ The unprecedented rise of the middle class : Homi Khara.

⁵ McKinsey Global Institute ; Boston Consulting Group RB Trend Compendium 2030.

5. MARCHÉS EN DÉVELOPPEMENT

Les marchés en développement créent de la richesse pour des millions de personnes. Leur poids dans l'économie mondiale augmente sous l'effet d'une démographie galopante, sept fois plus rapide que celle des pays développés, combinée à l'essor des classes moyennes. Sur ces marchés, l'internationalisation offensive et la compétitivité croissante des entreprises se traduisent par un fait : d'ici à 2025, la moitié des entreprises du classement mondial Fortune 500 seront implantées sur les marchés en développement.

Environ

57%

du PIB mondial sera généré par les pays en développement en 2030 ⁽¹⁾

Sodexo répond à ces défis

- Nous nous positionnons comme un fournisseur de services majeur dans les économies en développement.
- Nous contribuons au développement économique et social des communautés locales dans tous les pays où nous exerçons nos activités.

6. DÉFICITS PUBLICS

Le poids de la dette publique conduit les États à envisager des moyens plus efficaces pour assurer les services publics et à externaliser certains services. À l'horizon 2030, la hausse des déficits publics et la persistance du chômage des jeunes impacteront fortement les politiques publiques et la fiscalité.

La dette publique pèsera

98%

du PIB mondial en 2035 ⁽²⁾

Sodexo répond à ces défis

- Nous collaborons avec les autorités locales pour initier et conduire des Partenariats Public-Privé (PPP).
- Nous élaborons des solutions permettant aux pouvoirs publics de maîtriser les dépenses tout en améliorant le service rendu au citoyen.

7. ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET RARÉFACTION DES RESSOURCES

8,6 milliards d'habitants en 2030, 9,7 milliards d'habitants en 2050 : le boom démographique pèse sur les ressources naturelles, accentue le réchauffement climatique et bouleverse les modèles de consommation traditionnels. En conséquence, les gouvernements interviennent de plus en plus, en renforçant notamment leurs normes environnementales et éthiques. Les consommations d'énergie, d'eau et de nourriture bondiront respectivement de 50, 40 et 20 % d'ici à 2030 ⁽³⁾.

2 216

millions de tonnes de déchets urbains seront produits en 2025,

soit un volume multiplié par deux par rapport à 2012 ⁽⁴⁾

Sodexo répond à ces défis

- Nous partageons avec nos collaborateurs une culture de responsabilité environnementale.
- Nous déployons des services de facilities management qui contribuent à réduire les émissions de carbone des sites que nous gérons.
- Nous défendons une utilisation durable des ressources.

8. POUVOIR DES CONSOMMATEURS

Consommateurs et clients ont désormais un accès illimité à l'information et exigent des services, voire des expériences, personnalisés. La culture de niche se développe et le B to B emboîte naturellement le pas au B to C, qui ouvre la voie.

78%

de la génération Y considèrent que l'expérience client est plus importante que le produit ⁽⁵⁾

Sodexo répond à ces défis

- Nous favorisons l'équilibre vie professionnelle – vie privée et optimisons la mobilité des salariés.
- Nous aménageons des environnements de travail confortables, sûrs et sains.
- Nous déployons des programmes d'éducation nutritionnelle.
- Nous développons des programmes de Motivation et de Reconnaissance.
- Nous innovons avec le *click-and-collect* ⁽⁶⁾, la livraison de repas, les abonnements ⁽⁷⁾...

¹ Nations Unies, Division de la Population.

² Joseph Gagnon with Marc Hinterschweiger, June 2011. The Global Outlook for Government Debt Over the Next 25 Years. Implications for the Economy and Public Policy.

³ PwC megatrends.

⁴ EY Age of Digital Disruption, KPMG Future State 2030, World Bank, PwC megatrends, Roland Berger Trend Compendium.

⁵ Poll conducted by Harris Group.

⁶ Le « *click-and-collect* » (« cliquer et collecter ») permet de réserver en ligne et de récupérer ses achats sur le point de vente.

⁷ Les plateformes digitales proposent des abonnements permettant de recevoir, à un rythme choisi, des produits de base et des ingrédients pour confectionner ses propres repas.

9. TRANSFORMATION DIGITALE

La technologie bouleverse la relation entre entreprises et utilisateurs. Elle répond à leurs nouvelles attentes avec le développement des données et de l'information numérique, comme de leur usage. En permettant l'émergence d'offres nouvelles et personnalisées, la révolution digitale crée de la valeur.

Entre 2009 et 2020, la production de données numériques aura été multipliée par

44 ⁽¹⁾

Sodexo répond à ces défis

- Nous exploitons les technologies innovantes (dont le *big data*) pour concevoir des offres toujours plus personnalisées et gagner en efficacité opérationnelle.
- Nous nous appuyons sur les écosystèmes internes et externes pour accélérer notre transformation.
- L'analyse permanente et approfondie de l'évolution des attentes des consommateurs nous permet de leur offrir des solutions telles que des informations sur les menus, l'affluence dans les restaurants, le solde disponible sur les comptes-utilisateurs, les restaurants et magasins acceptant les moyens de paiement de Sodexo, la gestion des porte-monnaie électroniques des collégiens et lycéens, la réservation de places de crèche, etc.

10. USAGE PLUTÔT QUE POSSESSION

Pourquoi acheter si l'on peut s'abonner ou louer ? Les plateformes collaboratives révolutionnent les modèles économiques et les comportements d'achat. Nécessitant moins d'investissement, ces *business models* peuvent générer une croissance plus importante que celle des modèles traditionnels. Accessible, rapide et abordable, la livraison de courses ou de repas à domicile est tout aussi prometteuse.

Les livraisons en ligne augmenteront de

25 % par an

jusqu'en 2020 et de 15 % à partir de 2021 ⁽²⁾

Sodexo répond à ces défis

- Nous développons des services de conciergerie et d'autopartage.
- Nous gérons des ressources constituées de collaborateurs, de consultants et d'indépendants.
- Nous proposons des plateformes de réservation d'espaces de travail comme Neo-Nomade ou Wx, qui apportent aux entreprises la souplesse dont elles ont besoin tout en contribuant à l'équilibre vie professionnelle - vie privée de leurs collaborateurs.

11. TRAVAIL 3.0

Intelligence artificielle, robotique, internet des objets... toutes ces technologies de rupture transforment profondément le monde du travail. Pour réussir, les entreprises doivent soutenir l'employabilité et attirer les talents.

L'automatisation pourrait conduire

375 millions

de travailleurs à changer de métier à l'horizon 2030 ⁽³⁾

Sodexo répondra à ces défis

- Nous fournirons aux entreprises clientes des solutions de gestion des lieux de travail conformes aux nouveaux usages professionnels (flexibilité, collaboration...).
- Nous assurerons la formation et la requalification des salariés pour qu'ils s'adaptent aux nouvelles exigences et à l'automatisation de leur environnement professionnel.
- Nous utilisons les nouvelles technologies pour éliminer les tâches risquées et répétitives pour les salariés.

¹ PWC global megatrends.

² Statista, Roland Berger Trend Compendium 2030, McKinsey Institute : A future that works, UN Population Division, Accenture : Harnessing Revolution.

³ McKinsey Institute : A Future that Works, BCG, PWC : Will robots really steal our jobs?

MESSAGE DE DENIS MACHUEL

DENIS MACHUEL
DIRECTEUR GÉNÉRAL

« Pleinement déterminés à accélérer notre croissance »

Denis Machuel

Au terme de cette première année en tant que Directeur Général, je ressens une grande fierté devant le chemin parcouru par Sodexo. Initialement acteur majeur de la restauration collective, le Groupe a su se diversifier avec succès dans les services de facilities management qui représentent aujourd'hui un tiers du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site. Près de la moitié de nos contrats sont à présent des contrats multiservices. Pour nos clients, les avantages sont évidents : des services parfaitement intégrés, une gestion des coûts et de l'énergie optimisée et un niveau de qualité élevé et standardisé.

Au-delà des succès remportés par notre Groupe, il est clair que les résultats de l'exercice ne sont pas à la hauteur de ce que nous souhaitons. C'est devenu une évidence en mars, lorsque nous avons été amenés à revoir nos objectifs à la baisse.

L'exercice 2017-2018, s'est soldé par une croissance interne conforme aux objectifs révisés, à + 2 % en excluant l'effet de la 53^e semaine en Amérique du Nord. Notre marge d'exploitation s'élève à 5,7 % hors effet de change, en baisse, comparée aux 6,5 % de l'exercice précédent. Notre sous-performance en Amérique du Nord - en particulier sur les segments Education et Santé & Seniors - a été partiellement compensée par une croissance interne solide, de + 4,5 % dans le reste du monde et de + 5,1 % pour l'activité Services Avantages et Récompenses. Les liquidités générées par les opérations (LGO) ont atteint un niveau record. Cependant, la marge d'exploitation a été impactée par plusieurs facteurs : la baisse du chiffre d'affaires et les difficultés d'exécution rencontrées en Amérique du Nord, la rentabilité moins importante que prévu de certains contrats significatifs, ainsi que l'accroissement des investissements et la baisse des taux d'intérêt au Brésil dans l'activité Services Avantages et Récompenses.

Nous nous sommes engagés à résoudre nos problèmes de sous-performance. De nouvelles équipes managériales sont en place en Amérique du Nord dans les segments Education et Santé & Seniors, et déploient des plans d'action pour améliorer la productivité des équipes et optimiser les coûts des denrées. Nous avons revu nos *process* de vente et modifié la structure d'intéressement de nos équipes commerciales. Nous avons recentré nos ressources pour réaffirmer notre excellence dans les services de restauration et ainsi regagner des parts de marché. Enfin, les problématiques liées au démarrage de quelques-uns de nos grands contrats sont en cours de résolution.

Nous restons, par conséquent, déterminés à accélérer notre croissance. Notre plan stratégique *Focus on Growth* (Se focaliser sur la croissance) installera une nouvelle discipline opérationnelle à tous les niveaux, pour gérer nos activités plus efficacement et développer les capacités nécessaires à la conquête de notre avenir. Ce plan repose sur quatre piliers :

- **Renforcer le culte du client et des consommateurs**
Il s'agit de se concentrer sur la fidélisation de nos clients et nos consommateurs. Nous revitalisons notre programme de fidélisation clients pour ramener notre taux de fidélisation au-dessus de 95 %. Nous sommes également en train de développer, avec l'appui de la stratégie, du marketing et du digital, des services innovants, adaptés aux nouveaux usages et modes de vie des consommateurs.
- **Améliorer l'efficacité opérationnelle**
Nous repensons nos modes opératoires dans une optique de réduction des coûts et de rationalisation des *process*, et nous allons réallouer les économies réalisées dans des activités génératrices de croissance, comme les ventes, le marketing et le digital.

- **Cultiver les talents**

Les talents sont la clé de notre réussite : nos 460 000 collaborateurs sont la source de nos services et de notre croissance. Afin de favoriser l'esprit d'initiative, la prise de décision et la responsabilisation de tous les managers, nous concentrons nos efforts sur la gestion de la performance, la gestion des hauts potentiels et la formation.

- **Ancrer la responsabilité d'entreprise dans nos opérations**

Pour la 14^e année consécutive Sodexo est le numéro un de son secteur au sein de l'indice de durabilité Dow Jones. Nos clients et consommateurs s'intéressent de plus en plus à notre capacité à contribuer à leur propre démarche de développement durable par des choix alimentaires responsables, un modèle de croissance inclusif des entreprises locales et la lutte contre le gaspillage. Ces actions sont déterminantes car elles permettent de réduire les émissions de CO₂, de favoriser la transition vers une économie sobre en carbone et de limiter les impacts des changements climatiques.

Pour accompagner ce plan, nous mettons en place un système unifié de management de la performance baptisé STEP (pour *Sodexo Targets for Enhanced Performance*), afin de renforcer la responsabilisation des équipes autour d'indicateurs et d'objectifs de performance communs.

Le Comité Exécutif du Groupe, élargi avec des représentants de l'ensemble de nos segments et activités, régions et fonctions, est entièrement dédié à la mise en œuvre de ce nouveau plan stratégique.

« Sodexo est à même de relever les défis de demain »

Parallèlement à la mise en œuvre de ce plan, nous commençons aussi à ressentir l'impact du digital, des nouveaux modes de vie et de la montée de la consommation responsable sur nos clients et nos services. Jusqu'à présent, nous collaborions avec nos clients pour servir leurs communautés de consommateurs sur leurs sites - les collaborateurs d'une entreprise, les patients et salariés d'un hôpital ou les étudiants d'une université. Aujourd'hui, la frontière entre nos services « sur-site » et « hors site » s'estompe : les salariés pratiquent de plus en plus le travail à distance, les patients restent moins longtemps à l'hôpital et les étudiants suivent leurs cours en dehors des amphithéâtres. Nos clients attendent de nous des solutions qui répondent aux nouveaux besoins de leurs communautés, au travers d'offres plus variées, plus digitales, plus personnalisées et plus respectueuses de l'environnement.

Nous entrons dans cette nouvelle ère en poursuivant notre développement et en renforçant certains segments clés. Nous avons par exemple doublé nos activités en Sports & Loisirs grâce à l'acquisition de Centerplate, présent sur plus de 300 sites culturels et sportifs. Nous faisons aussi évoluer nos offres de services de restauration grâce à des acquisitions comme FoodChéri

en France ou The Good Eating Company au Royaume-Uni. Nous investissons également dans des *start-up* telles que Klaxit, pionnier du covoiturage domicile-travail, et nous incubons nos propres *corp-up* comme Rydoo, spécialiste de la gestion des voyages d'affaires.

Tourné vers l'avenir, je suis convaincu que Sodexo est à même de relever les défis de demain. J'ai confiance dans la valeur de nos services et dans notre capacité à mettre en œuvre notre stratégie. Au moment où nous ouvrons ce nouveau chapitre de l'histoire de Sodexo, j'aimerais remercier l'ensemble de nos collaborateurs pour leur engagement quotidien ainsi que nos clients et nos consommateurs pour la confiance qu'ils nous témoignent.

NOTRE COMITÉ EXÉCUTIF

ACCOMPAGNER LA CROISSANCE DU GROUPE

Au 31 août 2018



Denis Machuel
Directeur Général
du Groupe
Président
du Comité Exécutif
Nationalité française



Nathalie Bellon-Szabo
Directrice Générale
Sports & Loisirs
au niveau mondial,
Services sur Site
Nationalité française



Cathy Desquesses
Directrice Ressources
Humaines Groupe
Nationalité française



Johnpaul Dimech
Président de la région
Asie-Pacifique
Nationalité australienne



Lorna Donatone
Présidente des régions
et de la région Amérique
du Nord
Nationalité américaine



Sean Haley
Directeur Général Services
Opérations Groupe
Président de la région
Royaume-Uni et Irlande
Nationalité britannique



Nicolas Japy
Directeur Général
Énergie & Ressources
au niveau mondial,
Services sur Site
Nationalité française



Tony Leech
Directeur Général Services
aux Gouvernements
au niveau mondial,
Services sur Site
Nationalité australienne



Satya-Christophe Menard
Directeur Général
Écoles & Universités
au niveau mondial,
Services sur Site
Nationalité française



Sylvia Metayer
Directrice Générale Services
aux Entreprises
au niveau mondial,
Services sur Site
Triple nationalité française,
britannique et canadienne

Le Comité Exécutif, élargi récemment, a pour mission d'accompagner la croissance et le développement de Sodexo.

Ce nouveau Comité Exécutif, diversifié et intégrant des expertises clés, représente l'ensemble des activités, segments et zones géographiques où le Groupe est implanté, renforce l'orientation client et consommateur, et maximise l'efficacité de l'exécution au niveau local.



Belen Moscoso Del Prado
Directrice Digital & Innovation Groupe
Nationalité espagnole



Anna Notarianni
Présidente de la région France
Nationalité française



Marc Plumart
Directeur Général Santé & Seniors au niveau mondial, Services sur Site
Nationalité française



Marc Rolland
Directeur Financier Groupe
Nationalité française



Dianne Salt
Directrice Communication Groupe
Nationalité canadienne



Didier Sandoz
Directeur Général, Services aux Particuliers et à Domicile
Nationalité française



Aurélien Sonet
Directeur Général, Services Avantages et Récompenses
Nationalité française



Bruno Vanhaelst
Directeur Marketing Groupe
Nationalité belge

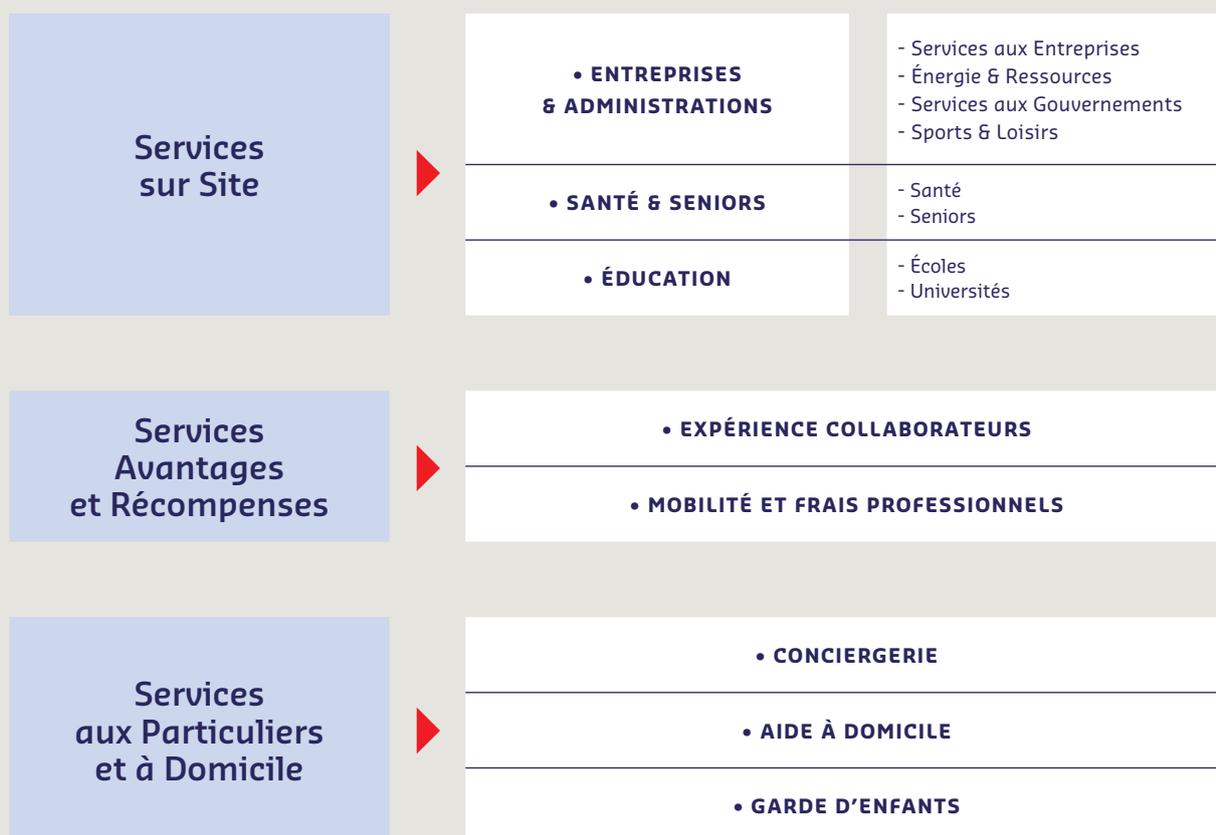


Damien Verdier
Directeur Stratégie et Responsabilité d'Entreprise Groupe
Nationalité française

NOTRE MÉTIER, NOS MARCHÉS

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE : UNE GAMME UNIQUE DE SERVICES

À travers le monde, nos 460 000 collaborateurs sont animés par une même vocation : améliorer la qualité de vie. Partenaire incontournable des organisations, nous leur proposons une offre unique de Services sur Site pour les aider à mieux servir les consommateurs et à renforcer leur efficacité. Nos Services Avantages et Récompenses et Services aux Particuliers et à Domicile complètent notre offre pour contribuer à un avenir meilleur pour toutes et tous.



Services sur Site

Accroître l'efficacité en entreprise, rassurer les patients à l'hôpital, favoriser l'épanouissement à l'école ou encore assurer la sécurité et le confort sur une base-vie : nos services déployés directement sur site améliorent la qualité de vie de millions de consommateurs et permettent à nos clients de faire progresser leurs performances. Du design des lieux de travail aux services d'accueil, à la stérilisation des matériels médicaux en passant par le nettoyage ou les services de restauration, nos solutions personnalisées et innovantes sont adaptées aux besoins de nos clients. Elles sont organisées en trois segments : Entreprises & Administrations, Santé & Seniors et Éducation.



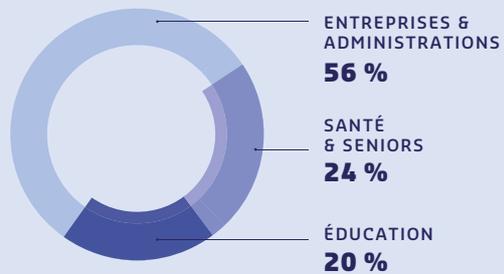
UN POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT CONSIDÉRABLE

Le potentiel de marché de l'activité Services sur Site ⁽¹⁾ est estimé à

900
MILLIARDS
D'EUROS⁽²⁾

Estimation Sodexo.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT



CHIFFRES CLÉS ⁽¹⁾


96 %
du chiffre d'affaires
du Groupe


19,6
milliards d'euros
de chiffre d'affaires
consolidé


445 673
collaborateurs

Source : Sodexo

¹ Incluant les Services aux Particuliers et à Domicile.

² 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.

Services sur Site

ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SOUS-SEGMENT



CHIFFRES CLÉS



56 %

du chiffre d'affaires du Groupe



10 938

millions d'euros de chiffre d'affaires



276 572

collaborateurs

Source : Sodexo

Services aux Entreprises – Favoriser la qualité de vie au travail

L'épanouissement professionnel et la qualité de vie des salariés sont des leviers d'efficacité individuelle et collective pour les entreprises, mais aussi des facteurs-clés de différenciation dans la course aux talents. Sodexo imagine et met en place des solutions sur mesure pour aider ses clients à créer un environnement de travail contribuant au bien-être des salariés et des visiteurs, renforçant par là même leur attractivité et leur compétitivité. Des prestations de restauration aux services de facilities management, nos solutions répondent aux enjeux de motivation des salariés et de performance opérationnelle.

Énergie & Ressources – Assurer sécurité, confort et performance dans des environnements difficiles

Les conditions de travail et de vie des salariés des industries pétrolières et gazières, à terre comme en mer, des compagnies minières, des entreprises d'ingénierie et de construction s'avèrent souvent extrêmes. Sodexo fournit à ses clients les mêmes services intégrés et innovants partout dans le monde, depuis la conception de la base-vie jusqu'à sa démobilisation. Accueil, hébergement, gestion du site, transports, loisirs : autant de prestations assurant la qualité de vie, la sécurité et le confort des résidents. Tout en contribuant au développement des communautés locales, nos solutions optimisent l'efficacité opérationnelle de nos clients et leur capacité à attirer et fidéliser les talents sur des marchés pourtant cycliques et volatils.

Services aux Gouvernements – Au service de l'intérêt public

Assurer des services de haute qualité tout en respectant des contraintes budgétaires élevées : c'est un enjeu majeur pour nos clients, qu'il s'agisse des forces armées, des collectivités locales, des institutions nationales et internationales ou des établissements pénitentiaires. Sodexo sert les personnels gouvernementaux, les communautés militaires, les personnes détenues et celles qui réintègrent la société après une peine de prison. De la maintenance technique à la restauration, en passant par la gestion d'une logistique complexe dans le cadre d'opérations de maintien de la paix à l'étranger, jusqu'à la formation et l'aide à la réinsertion qui permettent de réduire le taux de récidive des personnes détenues à leur libération, cette large palette de services exige flexibilité, rigueur et fiabilité.

Sports & Loisirs – Faire vivre des expériences uniques et des moments d'exception

Partenaire reconnu des organisateurs de grands événements sportifs et culturels et gestionnaire de lieux d'exception depuis plus de 20 ans, Sodexo développe des solutions qui répondent aux attentes d'une clientèle exigeante partout dans le monde. Alliant technique et créativité, nos solutions clés en main couvrent la billetterie, les voyages, la restauration, la sécurité, la logistique, le marketing, l'organisation technique et artistique. À l'heure du tout digital, Sodexo aide ses clients à intégrer les nouvelles technologies dans leurs événements en proposant des services innovants et personnalisés. Autant de prestations qui contribuent aux succès d'événements prestigieux tels que la Royal Ascot, les Super Bowls aux États-Unis, le Tour de France ou encore la Coupe du Monde de Rugby, et au rayonnement de lieux d'exception comme le Lido de Paris, La Maison Lenôtre, Le Pré Catelan, Les Bateaux Parisiens, Les Yachts de Paris ou Bateaux London et la National Gallery au Royaume-Uni.



Services sur Site

SANTÉ & SENIORS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SOUS-SEGMENT



CHIFFRES CLÉS



24 %

du chiffre d'affaires
du Groupe



4 768

millions d'euros
de chiffre d'affaires



82 384

collaborateurs

Source : Sodexo

Santé - Soutenir la qualité des soins

Leader sur le marché depuis plus de 20 ans, Sodexo contribue à la qualité de vie, au bien-être et à la sécurité des patients, des visiteurs et du personnel des établissements de santé. Nous accompagnons nos clients dans un environnement en pleine mutation. En leur assurant des prestations professionnelles et normalisées, nous répondons à leurs enjeux de satisfaction des patients et d'amélioration de leurs performances. Dans les pays en développement, Sodexo aide également ses clients à se conformer aux normes rigoureuses exigées par les agences d'accréditation internationale. Face au nombre croissant de patients suivis en hôpital de jour ou en unité de soins ambulatoires, Sodexo tire parti de sa capacité à délivrer des services à domicile pour développer des prestations assurées en dehors du cadre traditionnel des soins hospitaliers.

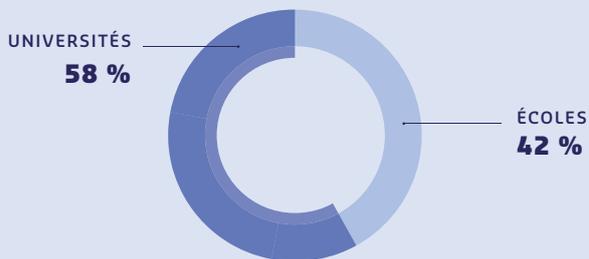
Seniors - Répondre aux défis du vieillissement de la population

Le poids démographique des seniors et l'allongement de l'espérance de vie font émerger d'importants défis sociétaux. De nombreux seniors restant autonomes plus longtemps, la demande de services à domicile s'accroît. Parallèlement, la progression des maladies chroniques chez les personnes âgées alourdit la charge de travail dans les résidences médicalisées. Ces évolutions nécessitent des solutions d'accompagnement de nos aînés. Pour répondre à ces enjeux, Sodexo offre une gamme de services intégrés à forte valeur ajoutée destinée à améliorer la qualité de vie des seniors en résidence ou en établissement médicalisé. Adaptés à tous les âges et degrés de dépendance, ces services sont dédiés à leur bien-être physique, moral et social. Ils soulagent aussi les familles, tout en renforçant l'attractivité et la performance des établissements. Dans un contexte de pénurie de personnel soignant, Sodexo déploie des processus et des formations spécialisées pour mettre à la disposition de ses clients, des salariés motivés, qualifiés et exerçant leur métier avec bienveillance.

Services sur Site

ÉDUCATION

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SOUS-SEGMENT



CHIFFRES CLÉS



20 %

du chiffre d'affaires du Groupe



3 855

millions d'euros de chiffre d'affaires



86 717

collaborateurs

Source : Sodexo

Écoles – Offrir un cadre éducatif épanouissant

Sodexo accompagne les établissements scolaires du monde entier pour offrir aux élèves une restauration équilibrée, tout en créant un environnement pédagogique sain, accueillant et sûr qui favorise l'apprentissage, mais renforce aussi l'implication du corps enseignant et du personnel. Notre offre de services s'articule autour de trois grandes tendances : des solutions pour aider les écoles à optimiser leur environnement pédagogique ; la mise à disposition d'outils digitaux pour répondre à l'utilisation croissante des nouvelles technologies dans les écoles ; des solutions responsables et positives pour les communautés en matière d'approvisionnement, d'emploi ou encore de gestion des déchets. Sodexo déploie des programmes innovants pour aider les établissements à adopter de bonnes pratiques environnementales, sensibiliser les élèves au gaspillage et lutter contre les mauvaises habitudes alimentaires. Autant d'actions qui renforcent l'attractivité des établissements scolaires.

Universités – Améliorer la qualité de vie sur les campus

Avec son offre de services intégrés, Sodexo favorise, partout dans le monde, le bien-être de l'ensemble de la communauté universitaire, tout en optimisant l'efficacité et l'attractivité des universités sur un marché très concurrentiel. Notre offre intègre l'accompagnement des clients dans leurs projets de conception et de rénovation des infrastructures, la gestion des services de restauration et de facilities management. Sodexo soutient également les universités dans leur démarche de développement durable, à travers la mise en place de programmes de recyclage des déchets et de systèmes de gestion de l'énergie.

Services Avantages et Récompenses

Sodexo en est convaincu : les collaborateurs sont les ressources les plus précieuses d'une entreprise et l'amélioration de leur qualité de vie

est la clé d'une performance durable. Avec sa gamme de près de 250 services, l'activité Services Avantages et Récompenses s'efforce de libérer les potentiels et de faire progresser les entreprises. Son offre enrichit l'expérience des collaborateurs et facilite la gestion de la mobilité et des frais professionnels. Grâce aux innovations technologiques, ces solutions de Qualité de Vie dépassent les célèbres Chèques et Cartes de Services, et ne se cantonnent pas aux lieux de travail. Aujourd'hui, nos services améliorent l'engagement, la reconnaissance, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, la gestion des voyages et des frais professionnels, la santé et le bien-être. Avec des conseils personnalisés et des offres sur mesure, l'activité répond au défi majeur des entreprises et des organisations en matière de Ressources Humaines : accroître l'engagement des salariés pour contribuer au succès des entreprises.

CHIFFRES CLÉS

17,8
MILLIARDS
D'EUROS

de volume d'émission
(dont **73 %** sont dématérialisés)



4 %

du chiffre d'affaires
du Groupe



850

millions d'euros
de chiffre d'affaires



4 380

collaborateurs

430 000

clients (hors
particuliers)

35

millions de bénéficiaires
et de consommateurs

1,3

million de
partenaires affiliés

Source : Sodexo

Services Avantages et Récompenses

EXPÉRIENCE COLLABORATEURS

Dans un contexte particulièrement concurrentiel, les entreprises doivent se différencier pour attirer et fidéliser les talents. Aujourd'hui, le salaire ne suffit plus : la qualité de vie au travail, la reconnaissance, l'environnement, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont devenus des composantes essentielles de l'attractivité des entreprises. Sodexo propose à ses clients des solutions innovantes et personnalisées pour faciliter la qualité de vie quotidienne de leurs salariés, mais aussi renforcer leur engagement et leur motivation, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance des entreprises. Du Pass Repas au Pass Sport, nos solutions encouragent l'adoption de modes de vie plus sains, favorisent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et facilitent le développement personnel.

Sodexo offre aussi aux entreprises des services destinés à valoriser les efforts de leurs collaborateurs : programmes cadeaux ; outils de développement professionnel comme la formation, le *mentoring* ou le *coaching* ; programmes de motivation et de reconnaissance. Autant de solutions qui contribuent à fédérer les équipes autour d'objectifs communs, à reconnaître leur travail et à récompenser leurs efforts.

MOBILITÉ ET FRAIS PROFESSIONNELS

Les déplacements professionnels, les dépenses qui y sont associées et les trajets quotidiens entre le domicile et le travail peuvent s'avérer complexes à gérer pour les entreprises. Pour les salariés, ces enjeux de mobilité sont souvent générateurs de stress, avec des impacts potentiels sur leur efficacité, leur motivation voire leur santé.

Sodexo propose des solutions simples et faciles d'accès, via des plateformes uniques : carte carburant, Pass Mobilité qui prend en charge les frais de déplacement entre le domicile et le lieu de travail, réservations de voyages, gestion de frais professionnels...

Des solutions avantageuses pour les entreprises puisqu'elles les aident à mieux gérer les voyages et les dépenses professionnels de leurs salariés, en garantissant une visibilité en temps réel de la situation ; mais aussi pour leurs collaborateurs car elles contribuent à améliorer leur qualité de vie, en simplifiant leurs déplacements.

Services aux Particuliers et à Domicile

Sodexo propose une offre de Services aux Particuliers et à Domicile qui répond aux évolutions démographiques et aux modes de vie contemporains.

Présents à chaque étape clé de la vie, nous intervenons dans trois domaines :
des services de Garde d'enfants pensés pour prendre soin des plus jeunes tout en facilitant la vie des parents ; des services de Conciergerie pour renforcer l'épanouissement et le bien-être des collaborateurs de nos clients sur leur lieu de travail ; des services d'Aide à domicile pour faciliter le quotidien des seniors et adultes soucieux de préserver leur autonomie, tout en profitant du confort de leur domicile.

Garde d'enfants

À travers Crèche Attitude, Sodexo répond à l'une des principales préoccupations des parents : faire garder leurs jeunes enfants non scolarisés. Véritables alternatives aux structures d'accueil classiques souvent saturées et peu adaptées aux contraintes horaires des parents actifs, nos structures ont été pensées pour améliorer la qualité de vie des enfants et de leurs parents.

Conciergerie

Avec ses services de Conciergerie d'entreprise délivrés par Circles, Sodexo aide les entreprises à faciliter la vie quotidienne de leurs collaborateurs. Réservation d'un restaurant, réalisation de courses, recherche d'un plombier, etc., les salariés de nos entreprises clientes peuvent bénéficier sur leur lieu de travail de tout un bouquet de services qui favorisent leur bien-être, contribuant ainsi à renforcer leur engagement et leur performance.

Aide à domicile

Les seniors sont de plus en plus nombreux à travers le monde. Ils sont en meilleure santé et souhaitent rester le plus longtemps possible à leur domicile. Pour renforcer leur autonomie et leur qualité de vie à domicile, Sodexo propose – notamment à travers Comfort Keepers® et Amelis – des solutions d'assistance personnelle telles que le portage de courses, la préparation de repas équilibrés ou l'aide aux déplacements, souvent associées à des outils technologiques.

NOTRE ÉVOLUTION

CROÎTRE DE MANIÈRE DURABLE ET RENTABLE

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

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL & ACQUISITIONS

35 pays

Développement en Belgique, Espagne, Italie, Afrique et au Moyen-Orient

40 pays

Développement en Amérique du Nord, Amérique du Sud, Russie et Afrique du Sud

OFFRES ET SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

1967

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

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

TEMPS FORTS

1976

1^{er} chèque restaurant

1965 1970 1975 1980 1985 1990

1966
Création de Sodexo par Pierre Bellon

1 000

9,3 M€

15 000

213 M€

1983
Introduction à la Bourse de Paris

36 000

1,2 Md€

1992
Création du Sodexo Management Institute





NOTRE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

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

Répondant aux défis présents et à venir, *Better Tomorrow 2025* compte neuf engagements majeurs. Cette feuille de route porte le déploiement de nos actions en matière de responsabilité d'entreprise et mesure leur impact dans les 72 pays où nous exerçons nos activités.

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

Groupe international, Sodexo est à la fois employeur, prestataire de services et entreprise citoyenne : trois rôles distincts et pourtant indissociables.

Better Tomorrow 2025 nous permet d'anticiper les attentes de toutes nos parties prenantes et de faire la différence avec des résultats concrets. Acteur de référence totalement engagé sur trois enjeux clés – la promotion de la mixité hommes-femmes, le développement des petites et moyennes entreprises locales et la gestion des déchets -, nous nous donnons tous les moyens pour améliorer la qualité de vie de chacun. La responsabilité est au cœur de notre modèle d'entreprise.

Nos neuf engagements s'appuient sur des objectifs tangibles et mesurables permettant à toutes nos entités de suivre et piloter les progrès réalisés.

NOS 9 ENGAGEMENTS ET NOS OBJECTIFS POUR 2025

	NOS IMPACTS SUR LES INDIVIDUS	NOS IMPACTS SUR LES COMMUNAUTÉS	NOS IMPACTS SUR L' ENVIRONNEMENT
 NOS RÔLES EN TANT QU'EMPLOYEUR	Améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs en toute sécurité 80 % de nos collaborateurs sont engagés	Promouvoir une culture de diversité et d'inclusion qui reflète et développe les communautés que nous servons 100 % de nos collaborateurs travaillent dans des pays respectant la mixité hommes-femmes dans leur management	Favoriser une culture de la responsabilité environnementale chez nos collaborateurs et dans nos espaces de travail 100 % de nos collaborateurs sont formés à des pratiques durables
 NOS RÔLES EN TANT QUE PRESTATAIRE DE SERVICES	Proposer à nos consommateurs des choix de vie sains et les encourager à les suivre 100 % de nos consommateurs se verront proposer chaque jour des options favorisant un mode de vie sain	Promouvoir le développement local et les pratiques commerciales équitables, inclusives et durables 10 milliards d'euros de notre valeur commerciale bénéficieront aux PME	Être un acheteur responsable et fournir des services de gestion qui réduisent les émissions de carbone 34 % de réduction des émissions de carbone ⁽¹⁾
 NOS RÔLES EN TANT QU'ENTREPRISE CITOYENNE	Lutter contre la faim et la malnutrition 100 millions de bénéficiaires Stop Hunger	Faire de la diversité et de l'inclusion un moteur de changement sociétal 500 000 femmes éduquées dans des centres de formation	Défendre une utilisation durable des ressources 50 % de réduction de notre gaspillage alimentaire

(1) Réduction absolue des gaz à effet de serre, Périmètre 1, Périmètre 2 et Périmètre 3 par rapport à la base de référence de 2011.

Le *Better Tomorrow* 2025 est construit en fonction des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. Lancés en 2015, les ODD fixent des objectifs mondiaux dans 17 domaines clés que les gouvernements, les entreprises et la société doivent prendre en compte pour rendre le monde plus équitable, plus juste et plus durable d'ici à 2030. Tous nos engagements sont alignés sur ces objectifs.

NOS CHIFFRES CLÉS

MESURER NOTRE PERFORMANCE

Outre un effet de change négatif en 2017-2018, la performance de Sodexo a été impactée par quelques problèmes d'exécution opérationnelle et une croissance moindre en Amérique du Nord, plus particulièrement dans les segments Éducation et Santé & Seniors. La croissance est un élément fondamental du modèle de création de valeur du Groupe, permettant de satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes. Le retour à une meilleure croissance est donc notre priorité.

EXERCICE 2017-2018

20,4

milliards d'euros
de chiffre d'affaires
consolidé

651

millions d'euros
de résultat net
part du Groupe

460 000

collaborateurs
engagés

81 %

de taux de fidélisation
de nos collaborateurs

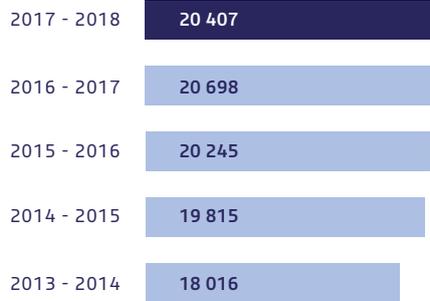
93,8 %

de taux de fidélisation
de nos clients

Source : Sodexo

Nos chiffres clés financiers

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



20,4

MILLIARDS D'EUROS

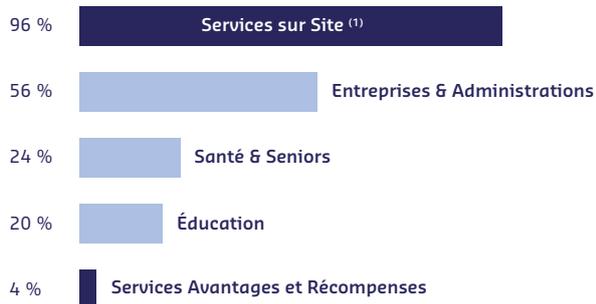
Chiffre d'affaires consolidé

5,5%

Marge d'exploitation

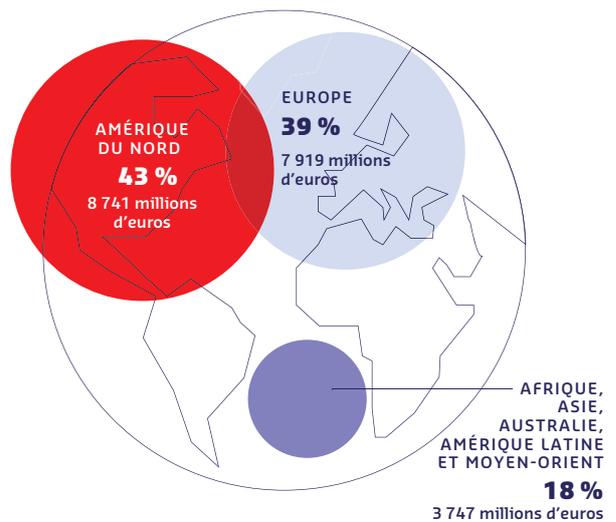


RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE (EXERCICE 2017-2018)

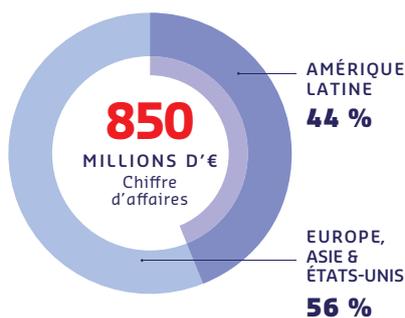
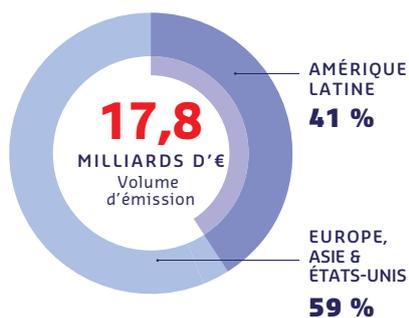


¹ Y compris Services aux Particuliers et à Domicile.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EXERCICE 2017-2018)



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU VOLUME D'ÉMISSION DES SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES (EXERCICE 2017-2018)

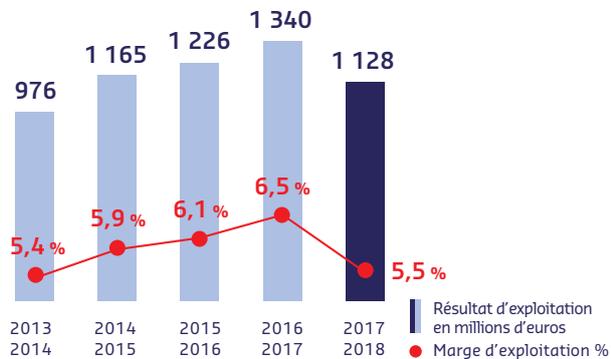


PART DES SERVICES DE FACILITIES MANAGEMENT



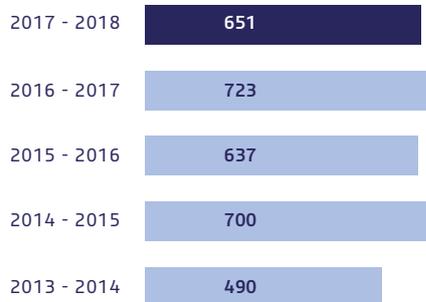
RÉSULTATS ET RATIOS

RÉSULTAT D'EXPLOITATION



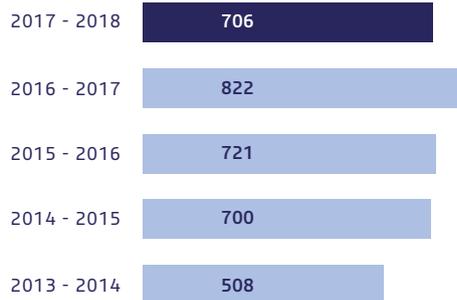
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

(EN MILLIONS D'EUROS)



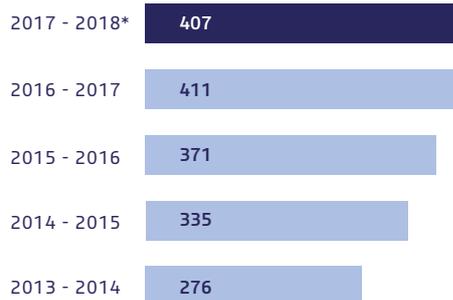
RÉSULTAT NET AJUSTÉ

(EN MILLIONS D'EUROS)



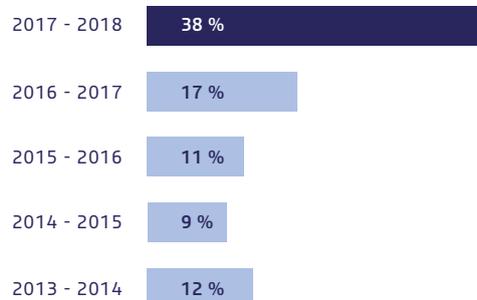
RÉSULTAT DISTRIBUÉ

(EN MILLIONS D'EUROS)



* Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019.

ENDETTEMENT FINANCIER NET SUR CAPITAUX PROPRES *



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

NOTATION

Standard & Poor's
(à long terme)

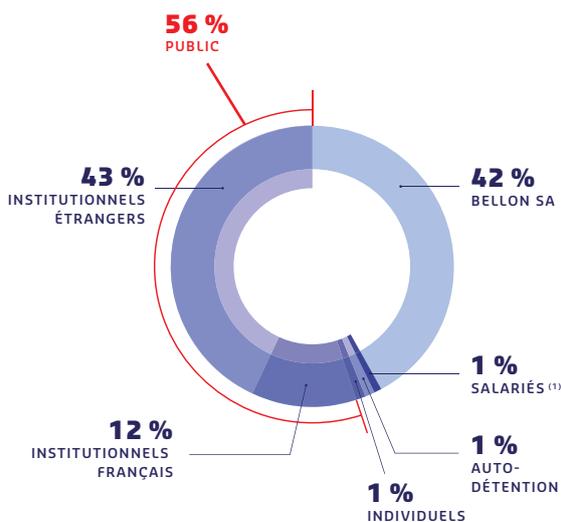
A-

L'ACTION SODEXO

ACTIONNARIAT AU 31 AOÛT 2018

Un actionnariat familial de contrôle :

- Notre indépendance est assurée par l'actionnariat de la famille Bellon. Monsieur et Madame Pierre Bellon et leurs enfants contrôlent 72,6 % de Bellon SA.
- Au 31 août 2018, Bellon SA détenait 42,2 % des actions de Sodexo et 57,2 % des droits de vote exerçables.



Source : Nasdaq

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

BÉNÉFICE NET PAR ACTION (EN EUROS)



DIVIDENDE PAR ACTION (EN EUROS)



* Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DU 1^{ER} SEPTEMBRE 2017 AU 31 AOÛT 2018

Sodexo - 8,5 %

Cac 40 + 6,3 %

TSR (TOTAL SHAREHOLDER RETURN) ⁽¹⁾

**Sur les cinq derniers exercices :
+ 9,7 % par an**

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

¹ Rendement total pour l'actionnaire.

Nos chiffres clés extra-financiers

Adapté aux défis présents et futurs, *Better Tomorrow 2025* comporte neuf engagements. Il suit le déploiement de nos actions en matière de responsabilité d'entreprise et mesure leur impact dans les pays qui nous accueillent. Sodexo réaffirme ainsi sa contribution à un avenir meilleur pour toutes et tous.

1. Améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs en toute sécurité

Premier employeur privé français dans le monde ⁽¹⁾, nous nous engageons à être un employeur de référence pour nos 460 000 collaborateurs, quels que soient leur âge, leur sexe, leur nationalité, leur culture et leur situation individuelle.

DES COLLABORATEURS ENGAGÉS

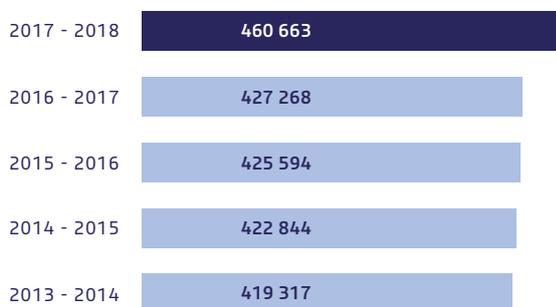
69 %
de taux
d'engagement
des collaborateurs
(+ 1 point) ⁽²⁾

73 %
des collaborateurs
considèrent que
leurs valeurs sont
en ligne avec
celles de Sodexo

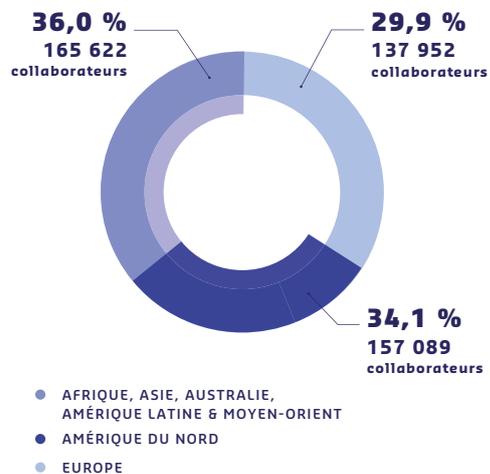
80 %
des collaborateurs
estiment que Sodexo
est une organisation
responsable
en matière sociale
et environnementale

DES COLLABORATEURS DANS LE MONDE ENTIER

EFFECTIFS EN FIN D'EXERCICE



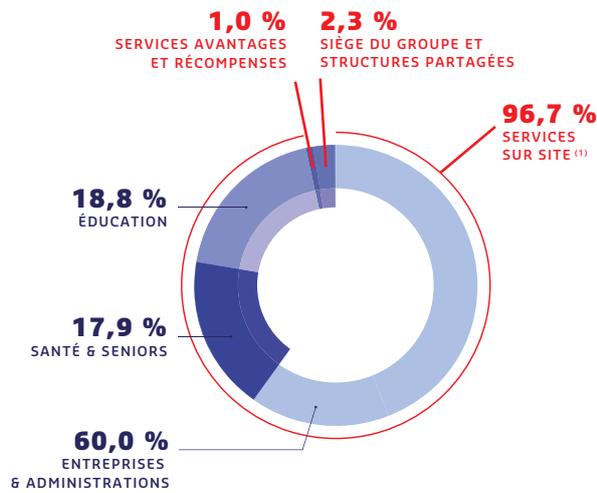
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



¹ Classement 2018 Fortune 500.

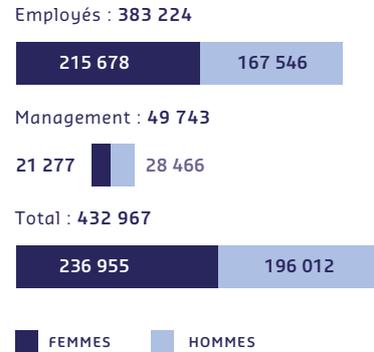
² Enquête d'engagement 2018 envoyée à 386 262 salariés du Groupe et à laquelle 62 % des collaborateurs ont répondu.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE
(EXERCICE 2017-2018)



¹ Y compris Services aux Particuliers et à Domicile.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE
(EXERCICE 2017-2018)
(Hors Centerplate acquis durant l'exercice 2017-2018)



TAUX DE FIDÉLISATION ⁽¹⁾
(Hors Centerplate acquis durant l'exercice 2017-2018)

80,9 %
pour l'ensemble des collaborateurs

86,6 %
pour l'encadrement sur site

¹ Au cours de l'exercice 2016-2017, le mode de calcul de ces indicateurs a été modifié : le taux de fidélisation prend dorénavant en compte les démissions après 3 mois d'ancienneté.

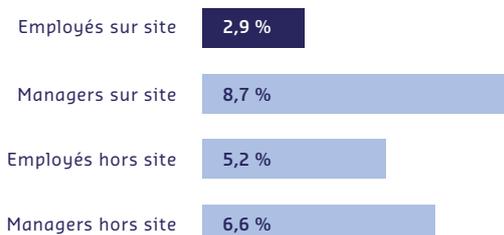
Taux de fidélisation de l'encadrement sur site

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

L'INVESTISSEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS
(Hors Centerplate acquis durant l'exercice 2017-2018)

- **14,6 heures** de formation ont été dispensées, en moyenne, aux collaborateurs
- **79,3 %** des effectifs ont suivi au moins une formation au cours de l'exercice

TAUX DE PROMOTION INTERNE PAR CATÉGORIE
(Hors Centerplate acquis durant l'exercice 2017-2018)



ABSENTÉISME
(Hors Centerplate acquis durant l'exercice 2017-2018)

Les salariés de Sodexo ont été absents **8,3 jours en moyenne** pour accident ou maladie professionnelle, accident ou maladie personnelle.

- 2. Promouvoir une culture de la diversité et de l'inclusion qui reflète et développe les communautés que nous servons**

37 %

de femmes

au Comité Exécutif

54 %

de femmes

au Conseil d'Administration

- 4. Proposer à nos consommateurs des choix de vie sains et les encourager à les suivre**

65,6 %

des sites

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

- 3. Favoriser une culture de la responsabilité environnementale chez nos collaborateurs et dans nos espaces de travail**

96,9 %

du chiffre d'affaires du Groupe

provient de pays qui emploient des experts en matière d'environnement

47

pays

ont participé à des campagnes de sensibilisation à la réduction du gaspillage des ressources comme *WasteLESS week* (semaine sans gaspillage), avec des actions ciblées sur la réduction de la consommation d'eau, d'aliments, d'énergie et de papier ainsi que sur la promotion du recyclage

- 5. Promouvoir le développement local et les pratiques commerciales, équitables, inclusives et durables**

93,6 % des approvisionnements de Sodexo sont réalisés auprès de fournisseurs ayant signé le Code de conduite fournisseurs

4,4 milliards d'euros de notre valeur commerciale bénéficient aux PME

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

80,7 % des poissons et produits de la mer servis par Sodexo sont issus de filières responsables

7. Lutter contre la faim et la malnutrition

Plus de **1** million d'euros

investis dans des programmes visant à autonomiser les femmes qui agissent contre la faim dans leurs communautés

93 000 volontaires mobilisés

1 dollar US donné est 1 dollar US investi dans la lutte contre la faim

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

89,1 %

du chiffre d'affaires du Groupe

provient de pays participant à des initiatives améliorant la qualité de vie des femmes

9. Défendre une utilisation durable des ressources

65,9 %

du chiffre d'affaires du Groupe

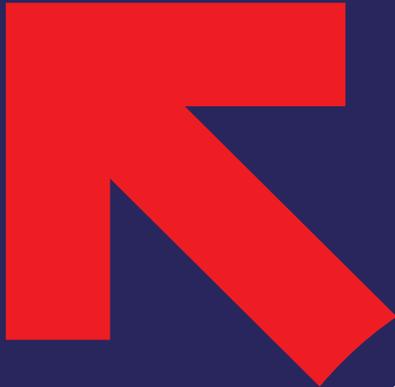
provient de pays participant à des initiatives pour atteindre l'objectif de l'ONU contre le gaspillage alimentaire

CHOISIR UNE CROISSANCE RESPONSABLE

L'importance de nos marchés potentiels et notre *leadership* dans de multiples domaines – services de restauration et de facilities management, engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale, capacité d'innovation et d'exploitation des technologies digitales... – nous offrent des opportunités de croissance considérables. Pour saisir ces opportunités, notre agenda stratégique est focalisé sur quatre piliers : renforcer le culte du client et des consommateurs, améliorer l'efficacité opérationnelle, cultiver les talents, ancrer la responsabilité d'entreprise.

**Renforcer le culte
du client et
des consommateurs**

p.46



**Améliorer
l'efficacité
opérationnelle**

p.54

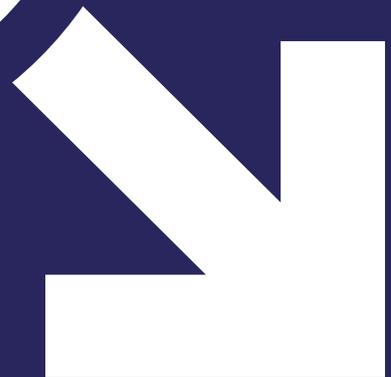


**Autonomie
et
Responsabilité**



**Cultiver
les talents**

p.60



**Ancrer
la responsabilité
d'entreprise**

p.68



Renforcer le culte du client et des consommateurs

Pour atteindre ses objectifs stratégiques de croissance et de rentabilité, Sodexo a adopté une approche déterminante, centrée sur les clients et les consommateurs.

Essentielle pour comprendre et anticiper leurs besoins et attentes, cette approche lui permet aussi de mieux connaître ses marchés et de différencier ses services de ceux de ses concurrents. Dans une démarche permanente d'innovation, le Groupe développe et affine ses offres de services pour répondre aux enjeux de ses clients locaux ou internationaux, partout dans le monde et dans tous ses segments et activités. En leur offrant une large gamme de services de Qualité de Vie, Sodexo les aide à améliorer leurs performances, à optimiser leurs coûts, à renforcer leur efficacité opérationnelle et à favoriser l'engagement de leurs salariés. Les succès de l'exercice 2017-2018 reflètent la capacité de Sodexo à capitaliser sur ses atouts, à fidéliser ses clients, à conquérir de nouveaux contrats et à se positionner pour accélérer la croissance.



93,8 %

taux de fidélisation des clients de Sodexo



100

millions
nombre de consommateurs servis chaque jour par les équipes Sodexo



31 %

part du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site générée par les services de facilities management

SERVIR LES CLIENTS ET LES CONSOMMATEURS DES MARCHÉS PORTEURS

Capter la croissance dynamique au Brésil, en Chine et en Inde

Implanté dans 72 pays, Sodexo affiche une présence mondiale. Au cours des dix dernières années, Sodexo a progressivement renforcé son ancrage dans des pays à fort dynamisme économique, tels que le Brésil, la Chine et l'Inde.

Présent au Brésil depuis 1977, le Groupe y emploie aujourd'hui plus de 40 000 collaborateurs et sert 7,5 millions de consommateurs. Il est notamment devenu le leader du marché très compétitif des Services Avantages et Récompenses, avec le plus important portefeuille de services du pays. Depuis son arrivée en Chine en 1995, Sodexo s'est développé au même rythme que ses clients grâce à son offre complète de Services sur Site. Tous les jours, ce sont 2 000 clients

et leurs 735 000 consommateurs qui bénéficient de ses prestations délivrées par 16 600 collaborateurs du Groupe. Au cours des dix dernières années, l'Inde a doublé son PIB pour se hisser en 2018, selon la Banque Mondiale, au 5^e rang des puissances économiques mondiales. Implanté sur ce marché depuis 1997, Sodexo y emploie plus de 40 000 collaborateurs et sert 3,8 millions de consommateurs. Les positions historiques de Sodexo sur ces marchés à fort potentiel et son engagement à tous les niveaux, économique, social et environnemental, constituent un puissant facteur d'attractivité pour ses clients et Sodexo est bien positionné pour répondre aux nouveaux besoins d'une classe moyenne émergente.

STIMULER LA CROISSANCE SUR UN MARCHÉ FLORISSANT

Une expérience de restauration digitale améliorée en Israël

En Israël, la croissance est tirée par l'activité Services Avantages et Récompenses qui s'appuie sur un modèle innovant centré sur la technologie et les consommateurs. L'offre globale de restauration, comprenant les cafétérias, les distributeurs automatiques, les restaurants et les livraisons, repose sur le nouvel écosystème digital de Sodexo et sur son application dotée de fonctionnalités telles que les commandes à table, les livraisons et les commandes en un clic. Avec ses multiples options de paiement, dont le paiement mobile et le rechargement de carte de crédit, cet écosystème numérique renouvelé offre aux clients et aux consommateurs une expérience fluide et à la pointe de la technologie. Cette approche alliée à une profonde connaissance du consommateur a permis à l'activité Services Avantages et Récompenses d'acquérir une part de marché de 60 % sur un marché contractuel public, vaste et concurrentiel.

RETOUR SUR UN SUCCÈS EN INDE

Capitaliser sur un avantage concurrentiel dans un marché colossal

En Inde, l'activité Services Avantages et Récompenses a accentué sa position de leader sur le marché des avantages aux salariés, en se différenciant fortement de ses concurrents et en renforçant sa proposition de valeur pour ses clients. Avec un solide actif édifié depuis 21 ans, Sodexo est aujourd'hui la référence de son secteur, comme le montrent son vaste portefeuille et son réseau exclusif de plus de 100 000 commerçants. Au cours de l'exercice 2018, Sodexo est

devenue une société 100 % numérique en Inde, contribuant largement à l'évolution digitale du gouvernement Indien. En cinq mois, et en dépit d'un environnement informatique et opérationnel très complexe, les équipes de Sodexo ont fait migrer plus d'un million de consommateurs du papier vers le digital. Cette évolution a ouvert la voie à de nouvelles opportunités de partenariat avec de grands groupes et plus d'un million de petites et moyennes entreprises.

+ 22 %

croissance du chiffre d'affaires

de Sodexo Services Avantages et Récompenses en Israël pour l'exercice 2017-2018

+ 60 %

part de l'activité Services Avantages et Récompenses sur le marché indien des avantages repas

5 milliards d'euros

marché non exploité des avantages repas en Inde



IDENTIFIER LES TENDANCES CLÉS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Capitaliser sur l'intelligence collective pour améliorer la performance

La génération Z, l'Internet des Objets et la mixité hommes-femmes font partie des grandes tendances qui façonnent le monde du travail de demain. Elles sont décryptées par Sodexo dans Les tendances mondiales 2018 sur le lieu de travail. Sept facteurs clés, identifiés comme influant sur l'avenir du travail, démontrent qu'une expérience de

travail améliorée accroît la performance de l'entreprise et, en définitive, l'engagement de ses collaborateurs. L'un des principaux enseignements porte sur la nécessité d'encourager l'intelligence collective dans tous les domaines du monde du travail, en cultivant l'intelligence émotionnelle. Autres tendances : le rôle croissant des salariés

dans les stratégies de responsabilité d'entreprise, l'économie du partage et l'impact des technologies via la gestion du capital humain 3.0. En comprenant et en anticipant ces tendances, Sodexo est en mesure d'offrir des solutions centrées sur l'humain et fondées sur l'expérience pour mieux renforcer les performances de ses clients.

UNE APPROCHE AGILE ET INNOVANTE EN TURQUIE

Les Services Avantages et Récompenses misent sur les PME

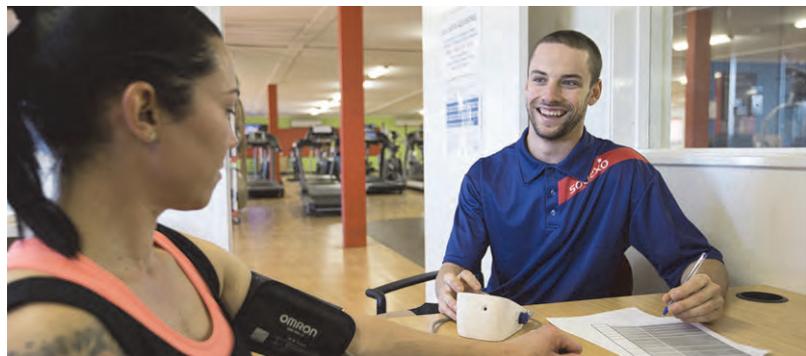
En Turquie, la volonté réaffirmée de mettre l'accent sur les petites et moyennes entreprises (PME) porte ses fruits pour l'activité Services Avantages et Récompenses. En améliorant l'efficacité des ventes, en tirant parti du digital et en simplifiant le parcours du client, Sodexo transforme son approche commerciale et marketing pour stimuler la croissance, renforcer la fidélisation, accélérer le développement et réduire les coûts. En Turquie, la consolidation du marketing digital de l'entreprise, de son organisation commerciale et de ses programmes de fidélisation ont permis de doubler le nombre de contrats et d'augmenter le chiffre d'affaires.

70%

part des PME dans le portefeuille de l'activité Services Avantages et Récompenses

x 2

doublent des contrats de l'activité Services Avantages et Récompenses en Turquie à la suite du renforcement des actions menées en faveur PME



DES INVESTISSEMENTS EN EUROPE DIVERSIFIENT L'OFFRE SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES

Se concentrer sur l'intérêt croissant des clients et consommateurs pour la santé et le bien-être

Dans le cadre de la diversification continue de l'activité Services Avantages et Récompenses et de son évolution vers les solutions qui améliorent l'expérience des salariés, Sodexo a renforcé son offre en matière de santé et de bien-être en réalisant de nouveaux investissements en Europe. En France, le Groupe a pris une participation minoritaire dans la start-up Gymlib, qui propose plus de 200 activités sportives dans 2 000 clubs partenaires. En Espagne, il a acquis GymForLess, une autre start-up facilitant le sport et le bien-être en entreprise, grâce à une plateforme en ligne qui offre à plus de 200 000 consommateurs et collaborateurs un accès à plus de 1 000 gymnases et centres de fitness. Ces initiatives répondent à l'intérêt grandissant des consommateurs pour des modes de vie plus sains et à la prise de conscience croissante des clients de l'impact

positif que peut avoir une amélioration de la santé de leurs collaborateurs sur l'absentéisme, la productivité, la fidélité, l'engagement, et donc sur les résultats de l'entreprise.

86 milliards d'euros

taille estimée du marché Motivation et Reconnaissance (États-Unis, Pologne, Royaume-Uni)

37 milliards d'euros

taille estimée du marché Santé et Bien-être en entreprise

SOUTENIR LE SECTEUR EN PLEIN ESSOR DE LA PHARMACIE

Une vision partagée de la qualité de vie

Sodexo renforce son ancrage dans le secteur pharmaceutique, en poursuivant la mise en œuvre de sa stratégie ciblée, initiée en 2009. L'ADN de Sodexo fait écho à la mission de l'industrie pharmaceutique, centrée sur la santé des patients et la qualité de vie humaine. Grandissant aux côtés des grands groupes pharmaceutiques, Sodexo occupe des positions de leader en Belgique, en France et au Royaume-Uni, lui permettant de développer des expertises spécifiques telles que la qualité et la conformité de ses prestations avec les normes les plus exigeantes, les services de laboratoire et l'ingénierie des environnements critiques. Fort de ces atouts, Sodexo poursuit sa croissance en renforçant sa présence sur des marchés tels que la Chine ou les États-Unis, et en se concentrant sur des segments pharmaceutiques en plein essor tels que la biotechnologie.



15 000
collaborateurs Sodexo

offrent un soutien quotidien aux clients du secteur pharmaceutique en termes de développement de médicaments, de sécurité des patients et de fidélisation des talents



AU SERVICE DE CEUX QUI NOUS SERVENT

Renouvellement d'un contrat majeur avec le Corps des Marines des États-Unis

47

nombre de restaurants du Corps des Marines des États-Unis servis par Sodexo

38

pays, représentant

98,5 %

du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site, détiennent au moins une certification ISO 9001 ou ISO 22000 pour la sécurité alimentaire

Sodexo utilise de plus en plus la technologie digitale pour les processus de contrôle alimentaire afin d'assurer à ses clients des normes constantes de qualité et de sécurité alimentaire et rechercher les possibles certifications. Le pilotage réussi de l'application *iCertainty* sur les sites de restauration du Corps des marines des États-Unis (USMC) en témoigne. En renouvelant son contrat avec Sodexo, qui sert chaque année plus de 29 millions de

repas dans ses 47 restaurants aux États-Unis, l'USMC démontre sa confiance dans la capacité du Groupe à répondre à ses normes exigeantes. Ce succès reflète 15 années de collaboration avec les *Marines* américains mais aussi l'expertise et l'expérience du Groupe dans le service des troupes sur les théâtres d'opération comme sur les bases militaires à travers le monde.



DÉVELOPPEMENT D'APPLICATIONS POUR L'AUTONOMIE DES PERSONNES DÉPENDANTES

La technologie au service de nos aînés

La technologie étant un élément clé de la qualité des soins, Home Care teste des outils d'intelligence artificielle (IA) et de réalité augmentée (RA) pour améliorer ses prestations. Elli-Q, par exemple, est un robot social intelligent conçu pour amener les aînés à s'impliquer dans des activités, des interactions et des relations avec leur famille. De son côté, Embodied Labs offre une expérience enrichissante de réalité virtuelle (RA) pour aider les utilisateurs à bien comprendre la démence, la perte auditive ou encore la dégénérescence maculaire. Enfin, Mya est un outil de recrutement basé sur l'IA et destiné à améliorer l'expérience des candidats postulant au poste d'aidant. Pour la troisième année, Home Care North America a reçu le prix Aon Hewitt du « Meilleur employeur » et obtenu un score NPS⁽¹⁾ de 79, basé sur les commentaires de ses clients. Home Care Ireland se classe au troisième rang du « Top 25 des lieux de travail en Irlande ». Home Care en Irlande et en France ont déployé une application dédiée aux aidants, pour accroître la satisfaction des patients.



CONTINUER À CAPTER LA FORTE CROISSANCE DU MARCHÉ CHINOIS

Sodexo signe avec l'hôpital de Daye

En Chine, l'émergence rapide de la classe moyenne et les transformations économiques et sociales font émerger de nouvelles aspirations au sein de la société chinoise. Pour Sodexo, implanté en Chine depuis 1995, ces évolutions représentent de nouvelles opportunités. Avec une offre de services complète pour les entreprises, Sodexo porte aujourd'hui une attention toute particulière au marché de la restauration dans les hôpitaux. Le Groupe a ainsi signé au cours de l'exercice 2017-2018 un contrat avec l'hôpital de la ville de Daye dans la province du Hubei. Dans cet hôpital public de 900 lits, Sodexo servira les repas des patients et du personnel. Au cours des dernières années, Sodexo a reçu de nombreuses récompenses attestant de sa contribution à l'économie chinoise. En 2017 et 2018, Sodexo s'est ainsi vu attribuer la « Médaille d'or des 10 meilleures marques de restauration en Chine ».

UNE ACQUISITION QUI RENFORCE LE LEADERSHIP DE SODEXO DANS LE SECTEUR MINIER

Extension des services de facilities management en Australie

Sodexo a renforcé sa position de leader des services de facilities management pour les sites miniers, avec l'acquisition des contrats et de certains actifs de Morris Corporation en Australie, annoncée en novembre 2017. Morris Corp bénéficie de 50 ans d'expérience dans les services de restauration et de facilities management aux sociétés minières et pétrolières du pays. L'implantation de Morris dans l'Est de l'Australie complète l'empreinte géographique de Sodexo, déjà présent dans l'Ouest. Sodexo et Morris partagent les mêmes valeurs d'engagement à long terme en matière de sécurité, de durabilité et de qualité de vie, un gage de réussite pour leur rapprochement.

Depuis novembre 2017 :

+ 13%

augmentation
du chiffre d'affaires

97,5%

taux de fidélisation
des clients

¹ Le NPS (pour Net Promoter Score) est un indicateur très utilisé par les entreprises pour suivre la fidélité de leurs clients et le rapport client/marque en leur posant une seule question : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez entreprise/marque/produit X à un ami/collègue/membre de famille ? ».

SODEXO CHOISI PAR UN LEADER DE LA SANTÉ

Faciliter les services aux patients à Santiago

En Amérique latine, British United Provident Association (BUPA) a choisi Sodexo pour assurer les services de restauration aux patients et au personnel, ainsi que les prestations de vente au détail et de nettoyage à

la Clinica BUPA de Santiago, au Chili. L'excellente réputation de Sodexo et sa capacité à fournir une application, totalement intégrée au système de *back office* de l'hôpital, pour les commandes des repas des patients, le transport

et autres services, ont convaincu le client. La clinique de Santiago est la plus importante du réseau mondial de BUPA, qui couvre 190 pays dans le monde.



SODEXO DEVIENT L'UN DES LEADERS MONDIAUX SUR LE SEGMENT SPORTS & LOISIRS

Acquisition de l'entreprise Centerplate Inc. le 1^{er} janvier 2018

Cette acquisition renforce considérablement la position de Sodexo sur le marché nord-américain et fait du Groupe un leader sur le marché du sport et des loisirs aux États-Unis et dans le monde.

Au Royaume-Uni, elle soutient la stratégie de développement de son portefeuille de stades, de destinations culturelles et de centres de convention et conférence. L'acquisition positionne également Sodexo comme un acteur de premier plan sur le secteur du sport et des loisirs, en doublant sa présence mondiale et son chiffre d'affaires.

Centerplate propose des services de restauration et d'accueil dans des établissements sportifs, des centres congrès et des lieux de divertissement aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et en Espagne. Centerplate fournit également des prestations de haut niveau lors d'événements prestigieux tels que les *Super Bowl*, divers grands championnats sportifs ou encore les bals officiels lors de l'investiture présidentielle américaine et des conventions renommées en Amérique du Nord.

Au Royaume-Uni, Centerplate opère sur plus de 50 sites d'exception et certains des principaux monuments et attractions touristiques du pays.

Sodexo Sports & Loisirs dans le monde :

Près de

39 000

collaborateurs

Près de

700

sites

Plus de

150

métiers en son sein :

capitaines, costumières, chef étoilé au Michelin, Meilleurs Ouvriers de France, etc.

OFFRIR UNE EXPÉRIENCE DIGITALE DE RESTAURATION

De nouvelles solutions pour répondre aux évolutions rapides des attentes de nos consommateurs

85%

part du chiffre d'affaires générée par des clients réguliers

Pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, Sodexo réalise des acquisitions ciblées, s'associe à des *start-up* et renforce ses capacités digitales afin de créer, aujourd'hui, l'expérience de la restauration du futur. Aux États-Unis, Sodexo a investi dans EAT Club, le fournisseur de repas d'entreprise qui connaît la croissance la plus rapide. Les salariés des entreprises membres de EAT Club peuvent choisir des repas individualisés à partir d'un menu diversifié via le site internet ou l'application mobile de EAT Club. Les repas peuvent être commandés à l'avance mais ils sont préparés par l'équipe locale juste avant leur livraison dans chaque bureau. Avec l'acquisition de Food Chéri en France, Sodexo s'adresse aussi bien aux entreprises qu'aux particuliers. En utilisant une application ou le portail en ligne de Food Chéri, les consommateurs peuvent commander des repas cuisinés par des chefs. Réfrigérés, ils sont prêts à être réchauffés pour être consommés dès leur livraison. Les repas sont préparés avec des produits locaux et de saison, mettant l'accent sur les ingrédients bio et des pratiques respectueuses de l'environnement. Avec ces initiatives, parmi d'autres, Sodexo répond à l'évolution rapide de la demande pour plus de nomadisme, de simplicité et d'hyperréactivité, avec la création de plateformes d'expérience de restauration digitale.

SIMPLIFIER LA GESTION DES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

Sodexo révolutionne le voyage d'affaires avec Rydoo

Les voyages professionnels et les dépenses associées peuvent s'avérer complexes à gérer pour les entreprises et être générateurs de stress pour les salariés. Pour faciliter l'expérience des voyageurs d'affaires, Sodexo a lancé Rydoo, une nouvelle plateforme dédiée au voyage professionnel. Résolument innovante, Rydoo est une solution complète, qui couvre tous les besoins des voyageurs d'affaires : planification et réservation du voyage, location de voiture, réservation de l'hôtel, gestion des notes de frais. Rydoo s'articule autour de deux modules totalement

intégrés : le module *Travel*, une plateforme de réservation, couvrant l'aérien, l'hôtellerie (plus de 80 000 hôtels à travers le monde), la location de voitures et le rail ; et le module *Expense* pour faciliter la gestion des notes de frais. Compatible avec tous les appareils mobiles, Rydoo facilite considérablement l'expérience des utilisateurs. Pour les notes de frais par exemple, il suffit au voyageur de prendre une photo de sa facture et de l'envoyer au service concerné. Avec cette solution innovante, Sodexo ambitionne de simplifier la gestion des

820 milliards d'euros

taille estimée du marché des Voyages et Frais professionnels

voyages d'affaires pour les entreprises, notamment les plus petites, peu équipées pour traiter cet aspect. Rydoo compte déjà 6 500 clients dans 60 pays et plus de 500 000 utilisateurs actifs.



LIMITER LES INFECTIONS POUR LES PATIENTS DANS LES HÔPITAUX

L'offre Protecta associe processus, technologies et facteur humain

Fort de son expérience de plusieurs décennies dans les hôpitaux, Sodexo a lancé Protecta, une offre complète de contrôle des infections. Cette offre répond aux risques croissants d'infections nosocomiales, qui touchent environ un patient sur 25. Jusqu'à 200 000 personnes dans le monde meurent chaque année d'infections liées à des agents pathogènes telles que le SARM⁽¹⁾, le C.diff⁽²⁾ ou le Staphylocoque, souvent contractées à l'hôpital. Protecta se concentre sur trois priorités : des personnels qualifiés, des processus standardisés rigoureux et des technologies avancées. Parce que la prévention des infections implique de gros efforts humains, l'approche de Sodexo repose sur une formation complète, une véritable reconnaissance et une culture de la compassion : autant de facteurs essentiels pour que chaque membre de l'équipe devienne un expert du contrôle des infections.



15%

pourcentage de l'activité totale et des dépenses hospitalières

dans les pays de l'OCDE, résultant directement des effets indésirables, dont les infections⁽³⁾

PROPOSER UN RÉSEAU DE GARDE D'ENFANTS ÉTENDU ET DE HAUTE QUALITÉ



Crèches de France rejoint Crèche Attitude

Crèche Attitude, acteur majeur de la garde d'enfants au sein de l'activité Services aux Particuliers et à Domicile, renforce sa position sur le marché français grâce à l'acquisition de Crèches de France en septembre 2018. L'opération s'inscrit pleinement dans la stratégie du Groupe, qui ambitionne d'être un acteur incontournable du secteur des crèches privées, avec pour objectif d'agir pour le bien-être au travail et la qualité de vie des parents d'enfants de 0 à 12 ans, en garantissant un haut niveau de services de garde d'enfants. Les 97 crèches de Crèches de France viennent compléter le réseau de Sodexo, qui totalise aujourd'hui 257 crèches, avec une qualité d'accueil des enfants et des familles confirmée.

AIMER LA NOURRITURE - ET LA PLANÈTE

Le partenariat avec WWF met l'accent sur des repas sains et durables

Répondant à la demande croissante des consommateurs pour des repas plus sains, savoureux et issus d'une filière d'approvisionnement responsable, Sodexo s'est associé au World Wildlife Fund (WWF) pour créer et mettre en œuvre des critères destinés à assurer une alimentation meilleure pour les consommateurs comme pour l'environnement. Le projet *Love of food* met l'accent sur la production d'aliments nutritifs, minimise le sucre, le sel et les graisses saturées, et propose davantage de céréales complètes et de légumes.

Ces nouvelles offres de menus durables et innovants, qui comprennent plus d'ingrédients végétaux, contribuent aux engagements de Sodexo en matière de santé et de bien-être. Elles répondent aussi à son objectif de réduction de carbone en limitant les émissions de gaz à effet de serre. Après la réussite du programme pilote mené en 2017, ce projet est déployé au Royaume-Uni. Parallèlement, Sodexo partage les premiers enseignements de cette expérience avec son réseau mondial de développement alimentaire.

34%

objectif de Sodexo en matière de réduction des émissions de carbone d'ici à 2025⁽⁴⁾

65,6%

des sites proposent des offres alimentaires conçues selon les 10 Règles d'or Sodexo de la nutrition, de la santé et du bien-être

¹ **SARM** : Staphylococcus Aureus Résistant à la Méthicilline.

² Le **Clostridium difficile** est le principal agent étiologique de la diarrhée nosocomiale chez les patients sous antibiothérapie.

³ Selon l'Organisation Mondiale de la Santé.

⁴ Réduction absolue des gaz à effet de serre, Périmètre 1, Périmètre 2 et Périmètre 3 par rapport à la base de référence de 2011.



Améliorer l'efficacité opérationnelle

Une exécution opérationnelle efficace est la clé d'une croissance redynamisée.

Sodexo a lancé des initiatives dans l'ensemble de ses segments et de ses activités visant l'optimisation de la gestion du coût de denrées et des frais de personnel ainsi que la simplification de l'organisation. Cela permettra de libérer les capacités financières pour accélérer le déploiement de nouvelles offres et de solutions digitales, ainsi que le renforcement du marketing et des ventes.

Au cœur de la stratégie du Groupe, le référentiel STEP (pour *Sodexo Targets for Enhanced Performance*) s'appuie sur un langage et des indicateurs opérationnels communs pour piloter la performance à tous les niveaux de l'entreprise – sur les sites, dans les pays, les régions et à l'échelle mondiale.

STEP fournira des outils qui permettront non seulement d'identifier plus rapidement la sous-performance, mais aussi d'en comprendre les causes pour mettre en œuvre les actions correctives les plus efficaces.

« STEP » : CAP SUR L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Piloter les améliorations à l'échelle du Groupe

Sodexo met en œuvre un système de management de la performance baptisé STEP (pour *Sodexo Targets for Enhanced Performance*), pour soutenir la stratégie *Focus on Growth* et atteindre ses objectifs de croissance solide et rentable. STEP couvre sept domaines spécifiques, supportant les quatre piliers de la stratégie du Groupe.

La mise en œuvre de STEP, en cours de déploiement dans l'ensemble du Groupe, s'articule autour de trois niveaux d'action interdépendants. Premièrement, la construction d'un référentiel et d'une culture de la performance partagés par tous les segments et toutes les zones géographiques. Deuxièmement, la définition d'indicateurs de performance pertinents pour tous les niveaux de l'entreprise. Enfin, la mise à disposition d'un tableau de bord donnant aux équipes un accès facile et rapide à l'information.

L'amélioration de l'efficacité opérationnelle constitue l'une des priorités majeures à court terme de STEP.



Elle est essentielle pour pouvoir investir dans le développement de nouvelles capacités commerciales. Pour y parvenir, STEP se concentre dans un premier temps sur trois domaines : l'efficacité du travail et les coûts des matériaux qui impactent la marge brute, et les frais généraux qui affectent plus directement le résultat opérationnel. Les ventes aux clients et le marketing, qui ont pour objectif d'accroître les ventes afin de soutenir la croissance, font également partie des priorités pour cet exercice. Dans chacun de ces domaines, des leviers opérationnels clés sont identifiés, sur lesquels les équipes peuvent agir pour impacter la performance opérationnelle, et donc améliorer la

Les étapes de la mise en œuvre :

- 2018 : Définition des indicateurs opérationnels clés
- À partir de février 2019 : Construction et partage du tableau de bord STEP
- À partir de septembre 2019 : Formation et déploiement
- À partir de septembre 2020 : Mise en œuvre complète du management de la performance STEP

performance financière.

En termes d'efficacité du travail par exemple, en agissant sur les leviers opérationnels suivants : nombre d'heures travaillées, heures supplémentaires, personnel intérimaire, les équipes sur sites peuvent directement influencer sur deux indicateurs clés de performance opérationnelle, la productivité du travail (chiffre d'affaires par heure travaillée) et le coût du travail (coût moyen par heure travaillée). Activer ces leviers permet d'impacter positivement la performance financière. Testée avec succès dans plusieurs pays, l'initiative STEP portant sur l'efficacité du travail est la première à être déployée à travers le Groupe au cours de l'exercice 2018-2019.

OPTIMISER L'OFFRE ET LES PROCESSUS DES SERVICES DE RESTAURATION

« Évolution », une initiative pour les cuisines aux multiples vertus

Résultats du programme « Évolution » :

30%

réduction de la consommation d'électricité et d'eau

20%

réduction du temps de cuisson

90%

réduction des blessures

Dans un contexte de vive concurrence mondiale, Sodexo a lancé « Évolution », une initiative innovante pour transformer la manière dont il assure ses services de restauration. Renouvelant la proposition de valeur de Sodexo, « Évolution » optimise l'efficacité et la productivité, tout en améliorant la qualité de vie, et en particulier celle des collaborateurs du Groupe, en limitant la chaleur, le bruit, la manipulation des plats et donc, les accidents en cuisine. « Évolution » agit sur plusieurs fronts : préparation et traitement des recettes de repas, mise en œuvre de nouvelles technologies dans les cuisines et les salles à manger, centralisation des processus de production. Dans ses cuisines sur site, Sodexo a créé une nouvelle génération de préparations de produits de haute qualité, intitulées



« Bases culinaires », pour accroître la flexibilité et l'efficacité. Cette initiative probante permet à Sodexo de fidéliser plus encore ses clients et de renforcer sa position de leader du marché en Amérique latine. Lancé au Pérou en 2014, le programme « Évolution » a été déployé sur 217 sites en Amérique latine et est activement testé en Inde depuis mars 2018. Son déploiement dans d'autres régions est en cours d'étude.

DÉVELOPPER DES APPLICATIONS CROSS-SEGMENTS

De SoHappy@school à SoHappy@work

Le lancement de l'application *SoHappy* pour la restauration scolaire et son adaptation pour la restauration d'entreprise illustre la capacité de Sodexo à mutualiser ses offres à travers ses segments, avec à la clé un partage des coûts entre les segments. Pour répondre aux exigences accrues des consommateurs en matière de restauration sur site et enrichir leur expérience, Sodexo développe des applications offrant des informations sur les menus, les calories et les allergènes. Elles sont dotées de nouvelles fonctionnalités pour faciliter leur utilisation, comme « cliquer et collecter » ou « cliquer et livrer ». Lancée en France en septembre 2016, *SoHappy@school* est la première application mobile pour les services de restauration scolaire. Elle permet aux familles de consulter directement depuis leur smartphone

le menu de leurs enfants, payer leur facture de cantine, trouver des idées de recettes pour le soir et bénéficier d'informations au quotidien. Déployée aujourd'hui dans plus de 2 500 écoles à travers le monde, *SoHappy* a été adaptée pour les collaborateurs des entreprises, à partir du même socle technique. C'est ainsi qu'est née *SoHappy@work*, une application qui permet aux collaborateurs de consulter les menus et les actualités, de se renseigner sur l'affluence de leur restaurant d'entreprise et de payer avec leur badge rechargeable. L'extension des fonctionnalités de l'application vise à la transformer en véritable plateforme de qualité de vie intégrant les partenaires de Sodexo tels que FoodChéri pour la restauration ou Neo-Nomade pour la gestion des salles de réunions et l'accès aux espaces de travail partagés.



WASTELESS WEEK : UNE SEMAINE SANS GASPILLAGE

Clients, consommateurs, équipes : tous engagés pour protéger la planète

Au cours de l'exercice 2017-2018, plus de 3 500 sites Sodexo dans 47 pays ont participé à la campagne annuelle *WasteLESS Week*, une initiative destinée à promouvoir l'importance de la réduction du gaspillage de nos ressources et les comportements simples à adopter. Menée chaque année en octobre, cette campagne de cinq jours invite les collaborateurs, les clients et les consommateurs du Groupe à participer à des actions de prévention, telles que la réduction du gaspillage de l'eau, des produits alimentaires, de l'énergie et du papier, ainsi qu'à encourager le recyclage. C'est grâce à des actions de sensibilisation et de formation telles que *WasteLESS Week* que la gestion des déchets pourra effectivement devenir partie intégrante de la gestion globale de chaque site du Groupe.

Objectif 2025 :
une baisse de

50%

du gaspillage alimentaire
mondial de Sodexo

38,8%

des sites des clients
ont participé à la *WasteLESS Week*

L'INNOVATION OUVERTE POUR RENFORCER L'AGILITÉ

Création du fonds d'investissement Sodexo Ventures

Dans un marché en rapide évolution, il est essentiel d'associer l'agilité des jeunes entreprises pionnières à la capacité d'investissement et à l'expérience de Sodexo. C'est en nouant des partenariats avec des *start-up* et en collaborant avec tout son écosystème que le Groupe peut mieux comprendre l'évolution de ses marchés,

accroître sa capacité d'innovation et ainsi, faire évoluer ses services. C'est la raison pour laquelle a été lancé en 2016 Sodexo Ventures, un fonds d'investissement stratégique de 50 millions d'euros. Au cours des deux derniers exercices, Sodexo Ventures est entré au capital de plusieurs *start-up* : Wynd (un éditeur de logiciels SaaS⁽¹⁾

de gestion de commandes pour les restaurants et les commerces de détail), Neo-Nomade (le leader français de la réservation d'espaces partagés), Klaxit (une application de covoiturage pour les trajets domicile-travail) ou encore Life Dojo (une plateforme digitale de *coaching*).

¹ Logiciel en tant que service ou *software as a service (SaaS)*.

RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE

Partenariat avec WWF : une source de progrès continu



Depuis 2010, Sodexo poursuit sa stratégie de réduction de son empreinte carbone en partenariat avec le World Wildlife Fund (WWF). WWF est l'une des organisations indépendantes de protection de l'environnement les plus importantes et les plus expérimentées au monde. Ce partenariat a permis le développement d'une méthodologie et d'outils de calcul des émissions de carbone au sein de la chaîne de valeur du Groupe et de fixer un objectif scientifique de réduction absolue des émissions de gaz à effet de serre de 34 % ⁽¹⁾ d'ici à 2025. Pour y parvenir, Sodexo collabore avec ses fournisseurs afin de réduire les émissions tout au long de sa chaîne d'approvisionnement et met en œuvre des initiatives de comportement et d'approvisionnement

responsables intégrant des produits, des fournitures et des équipements plus durables. Le Groupe propose à ses clients des services de gestion de l'énergie pour leur permettre de suivre et de réduire leur consommation et leurs émissions de carbone. Il déploie des actions en matière d'efficacité énergétique et intègre des sources renouvelables à faible teneur en carbone dans le mix énergétique de ses clients. Sodexo se concentre aussi sur l'adoption universelle de meilleures pratiques pour réduire les émissions de carbone sur ses sites comme sur ceux de ses clients. Ses efforts portent enfin sur l'amélioration des processus de production des repas et la réduction du gaspillage alimentaire, ainsi que de l'énergie et de l'eau consommées pour produire les aliments. Dans cette démarche de progrès continu, Sodexo a sélectionné au cours de l'exercice, en collaboration avec le WWF, I Care & Consult et ECO2 Initiative, pour leurs expertises techniques et stratégiques qui leur permettront de définir, de mettre en œuvre et de mesurer ses actions de réduction de carbone.

Objectif 2025 :

-34%

dans nos émissions de gaz à effet de serre en 2025 ⁽¹⁾

UNE NOUVELLE APP FACILITE LE QUOTIDIEN SUR LES BASES-VIE

Une plateforme digitale prometteuse pour tous

Avec sa nouvelle application *My Village App*, Sodexo propose aux consommateurs et aux clients des sites les plus isolés au monde, une façon alternative d'accéder à ses services. L'application comprend un écran d'accueil personnalisé en fonction des préférences de l'utilisateur et un contenu dynamique actualisé tout au long de la journée. Un ensemble de fonctions standard et personnalisées facilite les actions telles que l'arrivée, l'installation et le départ du site, la commande de repas, la réservation d'activités, la maintenance, le signalement et le suivi des incidents ou la communication entre les membres de l'équipe. Le développement de la plateforme technique de cette application est né d'une approche centrée sur le consommateur : design pensé pour comprendre et répondre aux enjeux clés des consommateurs, ateliers avec les clients pour générer des idées, phases de prototypage et de pilotage en amont du déploiement. Lancée auprès des clients internationaux du segment Énergie & Ressources à l'automne 2018, cette application prometteuse peut intéresser tous les segments de clientèle et tous les pays.

COLLABORER AVEC DES INCUBATEURS POUR ACCÉLÉRER L'INNOVATION

Sodexo partenaire de Thecamp, Paris&Co, Le Village by CA en France et XNode en Chine

La collaboration avec des incubateurs et accélérateurs de *start-up* est également un important levier pour accélérer le développement de projets innovants dans les domaines de la qualité de vie. En avril 2018, Sodexo a ainsi signé un partenariat avec XNode, l'un des incubateurs et accélérateurs

de *start-up* majeurs en Chine, marché clé pour Sodexo et l'un des plus actifs en matière de transformation digitale. Au-delà de l'identification d'entreprises pionnières qui répondent à ses besoins en Chine et en Asie, XNode pourra aussi incubé les projets du Groupe et l'aider à les développer. Autre illustration de cette stratégie d'innovation ouverte : le partenariat avec Thecamp, un campus d'innovation dédié à la ville intelligente et durable lancé en juillet 2015 à Aix-en-Provence. Sodexo est également membre du

Club Innovation Paris&Co, l'agence de développement économique et d'innovation de Paris, et du Village by CA, premier espace de coopération dédié aux jeunes entreprises innovantes lancé par le Crédit Agricole. Autant d'exemples qui illustrent la volonté de Sodexo de s'appuyer sur des écosystèmes associant les *start-up* et les grandes entreprises pour accélérer le développement de projets innovants et imaginer les services de Qualité de Vie de demain.

¹ Réduction absolue des émissions de gaz à effet de serre Périmètre 1, Périmètre 2 et Périmètre 3 par rapport à l'année de référence 2011.

UN PROGRAMME MONDIAL POUR RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

WasteWatch fait ses preuves

Le Groupe Sodexo est un leader mondial de la lutte contre le gaspillage alimentaire. Membre de Champions 12.3, une initiative liée à l'Objectif de Développement Durable 12.3 des Nations Unies, Sodexo s'unit à l'effort mondial de réduction du gaspillage alimentaire de 50 % d'ici à 2030 et le place au cœur des objectifs du *Better Tomorrow 2025*. Le programme *WasteWatch* fait partie des initiatives du Groupe pour réduire le gaspillage alimentaire. En partenariat avec LeanPath, fournisseur de la plateforme automatisée d'analyse et de suivi du gaspillage, le programme (*WasteWatch powered by LeanPath*) permet aux équipes sur site de saisir rapidement et facilement les données, de mettre en place des actions et d'initier les changements culturels et comportementaux afin d'éliminer les déchets alimentaires évitables, qu'il s'agisse de déchets générés dans la cuisine ou de ceux laissés par le consommateur. Ce programme a permis de réduire, en moyenne, les déchets alimentaires de 50 % et les achats de 3 %. Sodexo a pour objectif de généraliser ce programme à 70 % de ses sites alimentaires d'ici à 2020 et à 100 % d'ici à 2025.

87,5%

des sites des clients ont mis en place des équipements et des processus pour réduire leurs déchets organiques

80,6%

des sites des clients ont mis en place des équipements et des processus pour réduire leurs déchets non organiques

SIGNATURE D'UN PARTENARIAT MONDIAL AVEC MICROSOFT

Accélérer la transformation digitale du Groupe

En septembre 2018, Sodexo a signé un accord mondial avec le leader technologique Microsoft. Ce partenariat permet de conjuguer les atouts des deux entreprises au profit d'une meilleure expérience de travail à l'échelle mondiale et d'une gestion immobilière optimisée.

Pour améliorer et développer en permanence ses services de Qualité de Vie, le Groupe utilise une plateforme d'information intégrée, véritable pilier dans la transformation digitale de Sodexo. Cette plateforme unifie différentes solutions de productivité de Microsoft – Dynamics 365, Azure, les capacités d'Intelligence artificielle et

d'Intelligence des objets de Microsoft. Elle constitue un lieu de travail et de collaboration pour toutes les équipes du Groupe dans le monde et offre aux collaborateurs, aux clients et aux consommateurs de Sodexo de nouveaux services à forte valeur ajoutée. Au-delà de l'amélioration de ses processus de facilities management, les gains d'efficacité générés par ce partenariat sont aussi sources d'économies significatives pour les clients. De son côté, Microsoft peut valoriser au maximum ses technologies en devenant partie intégrante de l'écosystème de Sodexo.

FACILITER LE PARCOURS DIGITAL DES PARTIES PRENANTES

Processus d'optimisation, outils de paiement

Avec leur stratégie de numérisation des données (migration du papier vers la carte), les services Avantages et Récompenses réussissent à réduire les coûts et à normaliser leurs processus. 50 % moins chers que les titres papier, les transactions par carte apportent aussi une valeur ajoutée aux clients, aux consommateurs et aux commerçants. La numérisation des outils est un autre domaine clé, garantissant un parcours fluide et transparent pour chaque partie prenante. Par exemple, le parcours digital d'une petite ou moyenne entreprise qui se rend sur le site internet de Sodexo pour comprendre son offre et l'acheter directement, doit être transparent mais aussi répondre à toutes ses questions et soutenir sa décision d'achat et son action finale. En renforçant sa plateforme digitale, Sodexo offre aux parties prenantes une expérience utilisateur améliorée, tout en maximisant les nouvelles opportunités commerciales. La digitalisation de ses offres et l'extension de ses plateformes et capacités digitales globales sont également génératrices de valeur ajoutée.



73%

part du volume d'émission de l'activité Services Avantages et Récompenses générée par le digital (vs chèques papier)

95,5%

part des titres papier recyclés

RENFORCER UN PARTENARIAT À LONG TERME AVEC SHELL

Standardiser les processus, optimiser les coûts

Shell, l'un des leaders mondiaux de l'industrie pétrolière et gazière, est client du Groupe depuis 1973. Aujourd'hui, Sodexo assure toute une gamme de services de facilities management au bénéfice des 20 000 collaborateurs de Shell travaillant sur 79 sites répartis dans 12 pays, et ce dans des environnements aussi différents que les plateformes en mer, les navires ou encore les bureaux. Une équipe dédiée assure la gestion continue de services spécialisés, allant de services support, tels que le nettoyage, l'entretien, l'accueil ou la restauration, à des services techniques

comme la distribution et la gestion de l'énergie ou encore l'exploitation et la maintenance des installations. Pour répondre aux attentes locales, régionales et mondiales de son client, Sodexo a déployé de nombreuses actions pour optimiser les coûts et homogénéiser les processus. Le Groupe a également co-créé des technologies innovantes pour améliorer la qualité de vie des salariés de Shell et porte une attention rigoureuse et continue aux normes HSE⁽¹⁾. Plus globalement, Sodexo permet à Shell à se concentrer sur son cœur de métier, tout en contribuant à la réduction

Plus de

130 000

nombre de pièces de matériels entretenues par Sodexo pour Shell dans le monde

des émissions de carbone. Ce contrat construit sur une vision commune ouvre la voie à un avenir prometteur.

2

CONTRAT RENOUVELÉ AVEC UNE PRESTIGIEUSE ÉCOLE AMÉRICAINE

Miser sur la proactivité pour identifier les attentes du client

Lorsque le Rensselaer Polytechnic Institute (RPI), dans l'État de New York, décide de lancer un appel d'offres à l'automne 2017, Sodexo qui fournit des services à cette prestigieuse école d'ingénieurs depuis 26 ans, applique son programme de fidélisation sollicitant notamment les commentaires des dirigeants de l'université pour recueillir leurs attentes. Cette démarche a permis de construire une proposition de contrat offrant des services à la hauteur des formations de pointe dispensées par l'établissement et aux attentes d'une population

étudiante internationale croissante. La proposition finale de Sodexo comprenait une offre de vente au détail, un programme de traiteur haut de gamme, avec un focus sur les grands événements et une Cuisine Test Internationale. Cette approche

proactive, qui démontre la capacité d'écoute et la réactivité du Groupe, a non seulement renforcé sa relation de confiance avec le client à de multiples niveaux, mais va aussi lui permettre de générer des revenus supplémentaires.

375 millions

de dollars US

chiffre d'affaires estimé pour ce nouveau contrat de 10 ans avec RPI



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



Cultiver les talents

Les collaborateurs de Sodexo – concepteurs et pilotes des services proposés à ses clients et consommateurs – sont l’essence même de son offre, de sa culture, de ses succès et de sa croissance future.

Pour maintenir une excellente qualité de services, tout en assurant une croissance à long terme, Sodexo se concentre sur trois enjeux majeurs : le développement d’une culture de la performance, s’appuyant sur des priorités et des indicateurs partagés par tous, l’anticipation des besoins en ressources, aptitudes et compétences, et la mise à disposition d’opportunités de formation, d’apprentissage et d’évolution à tous les niveaux.

Convaincu qu’un environnement de travail sûr, motivant et ouvert favorise l’engagement de chacun et la performance collective, le Groupe est pleinement engagé en faveur de la diversité, de l’inclusion et de l’intégrité et s’attache à renforcer en permanence la santé et la sécurité de ses équipes.

Les initiatives de l’exercice 2018 témoignent de la détermination du Groupe à développer le potentiel des talents qui le composent et qui dessineront son avenir.



6,5%

réduction du taux d’accidents avec arrêt de travail



14,6

nombre moyen d’heures de formation par an et par salarié



10

nombre d’années consécutives au cours desquelles Sodexo a été classé par *DiversityInc.* comme l’une des meilleures entreprises en matière de diversité

FAVORISER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Nos fondamentaux

Convaincu que la qualité de vie au travail est une source majeure d'engagement professionnel et de performance des organisations, Sodexo garantit à l'ensemble de ses collaborateurs à travers le monde les fondamentaux suivants :

<p>Culture basée sur la performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • UN MANAGEMENT ÉNONÇANT CLAIREMENT SA MISSION ET SES OBJECTIFS • UN RETOUR RÉGULIER SUR LES PERFORMANCES INDIVIDUELLES
<p>Gestion des talents</p>	<ul style="list-style-type: none"> • UNE REVUE DU POTENTIEL DES COLLABORATEURS ET DES OPPORTUNITÉS D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE
<p>Apprentissage & Formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • DES FORMATIONS, OUTILS ET ÉQUIPEMENTS VISANT À ASSURER UN DÉVELOPPEMENT CONTINU ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL OPTIMALES ET SÛRES
<p>Intégrité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • LE RESPECT DES DROITS FONDAMENTAUX AU TRAVAIL • LE VERSEMENT RÉGULIER ET DANS LES TEMPS DES SALAIRES • LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES • LA GARANTIE QUE TOUT SIGNALEMENT D'UNE VIOLATION DE NOS PRINCIPES D'INTÉGRITÉ NE PEUT DONNER LIEU À DES REPRÉSAILLES POUR SON AUTEUR
<p>Diversité & Inclusion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'ÉGALITÉ DES CHANCES POUR TOUS • DES RELATIONS DE TRAVAIL RESPECTUEUSES : AUCUNE FORME DE HARCÈLEMENT, DE DISCRIMINATION, DE VIOLENCE
<p>Santé & Sécurité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÛR, SÉCURISÉ ET SAIN • DES PLANNINGS ÉQUITABLES, DANS LE RESPECT DES LOIS, AVEC DES JOURS DE REPOS ET DES PAUSES

77 %

pourcentage de salariés estimant que Sodexo prête attention à leur santé et à leur bien-être

ENCOURAGER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

S'engager pour améliorer le lieu de travail

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE D'ENGAGEMENT DES SALARIÉS DU GROUPE EN 2018

Selon la 7^e enquête bisannuelle de Sodexo, le niveau global d'engagement de ses collaborateurs atteint 69 % contre 68 % en 2016 ; de même, leur indice de qualité de vie augmente d'un point pour atteindre 74 %. Plusieurs aspects très positifs ressortent de cette enquête, qu'il s'agisse de la perception de l'environnement de travail ou des domaines d'amélioration identifiés. Ainsi, les salariés apprécient leur environnement de travail (83 %), le fait d'être des intrapreneurs (68 %), que leurs valeurs soient en ligne avec celles de Sodexo (73 %) et de travailler dans un Groupe divers et inclusif (82 %). Ils sont fiers d'appartenir à une entreprise qui contribue à la qualité de vie (83 %) et qui agit de manière responsable (80 %). L'enquête d'engagement a mis en exergue

la nécessité de continuer à travailler sur les parcours professionnels et le développement des collaborateurs. Sodexo considère le taux d'engagement de ses collaborateurs comme un élément clé de la gestion de ses Ressources Humaines car il est en relation directe avec la fidélisation des clients et des salariés⁽¹⁾. Parce que l'on travaille mieux dans un environnement épanouissant, stable et sûr, l'entreprise met l'accent sur le bien-être et le développement de ses collaborateurs et leur offre un environnement de travail dans lequel chacun peut exprimer au mieux son potentiel.

PLANS D'ACTIONS DE L'ENQUÊTE 2016 D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

722 plans d'actions d'amélioration continue ont été mis en place pour répondre aux enjeux identifiés dans l'enquête 2016 sur l'engagement des collaborateurs⁽²⁾.



69%

taux d'engagement global des salariés (+ 1 point vs 2016)

62%

taux de participation 2018 à l'Enquête d'engagement (+ 5 points)

55

pays consultés

¹ Une augmentation de 10 % du taux d'engagement des collaborateurs engendre une augmentation du taux de fidélisation client de + 1,6 point et du taux de fidélisation des salariés de + 6 points. Source : Sodexo Materiality Refresh Analysis, 2016.

² **Enquête d'engagement 2018** envoyée à 386 262, salariés du Groupe et à laquelle 62 % des collaborateurs ont répondu.

UNE CROISSANCE PORTÉE PAR LES TALENTS

Garantir les compétences nécessaires

PRÉPARER LA CROISSANCE FUTURE EN GÉRANT LES TALENTS

L'amélioration de la productivité du travail est essentielle pour accroître les performances, mobiliser les salariés et générer une croissance forte et rentable. C'est pourquoi, Sodexo offre à ses managers une formation, des processus et des outils afin de mieux gérer leur masse salariale et de planifier les besoins. Suite à son déploiement réussi dans des sites comme les universités en Amérique du Nord – où le personnel en *front-line* représente 50 % des coûts totaux – cette technologie est progressivement mise en œuvre à travers le monde.

ACQUÉRIR DE NOUVELLES COMPÉTENCES EN ATTIRANT DES TALENTS EXTERNES HAUTEMENT QUALIFIÉS

Afin d'adapter nos offres à un environnement en mutation via des solutions numériques, l'activité Services Avantages et Récompenses est en quête de nouveaux profils pour rejoindre l'aventure digitale. Elle est ainsi entrée dans une phase d'identification des

compétences clés et de recrutement d'experts en marketing numérique, de propriétaires de produits, de spécialistes des données, de *Scrum Master*, de concepteurs d'expérience utilisateurs. Autant de talents qui incitent l'activité à être plus agile et à développer de nouvelles méthodes de travail au sein de son organisation. En s'appuyant sur ces talents, cette nouvelle approche et son expérience des affaires, l'organisation construit les Services Avantages et Récompenses de demain en améliorant la qualité de vie de trois parties prenantes principales : les clients, les consommateurs et les commerçants.

RECRUTER LES PERSONNES QUALIFIÉES AVEC LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES

La mise en place d'une méthode de recrutement unique axée sur les points forts a permis à Sodexo d'améliorer sa capacité à attirer les bons profils pour le poste difficile d'agent pénitentiaire dans les prisons que le Groupe gère au Royaume-Uni. Développée en créant un profil basé sur les points forts et en adaptant les techniques d'entretien, cette nouvelle approche a permis

de recruter 362 nouveaux agents pénitentiaires pendant les 12 premiers mois. Cette initiative a contribué à l'amélioration de la satisfaction des clients et au développement de prisons sûres et décentes, un élément essentiel à la réinsertion et à l'intégration des personnes détenues.

ANTICIPER LES PÉNURIES DE COMPÉTENCES DANS DES PAYS À FORTE CROISSANCE

Attirer les bonnes personnes dans les délais requis, c'est essentiel pour soutenir la croissance des pays en développement. Afin de répondre à ces besoins en Ressources Humaines et d'aider les personnes exclues de l'emploi (femmes, victimes de conflits, immigrés), Sodexo a ouvert des centres de formation au Chili et en Colombie. Dispensant à la population une formation qualifiée et pragmatique sur la gestion des sites et sur l'alimentation, ces centres facilitent son entrée sur le marché du travail. En 2018, plus de 2 600 personnes ont ainsi été formées.

LE VOLONTARIAT AU PROFIT DE STOP HUNGER

Contribuer à un monde sans faim

Stop Hunger est un réseau mondial à but non lucratif, créé il y a 22 ans par des volontaires de Sodexo aux États-Unis. Depuis sa création, Stop Hunger s'appuie sur l'engagement des collaborateurs du Groupe qui donnent de leur temps et partagent leurs expertises. À mesure que Stop Hunger s'est développé, cet engagement a largement gagné d'autres membres de l'écosystème de Sodexo : clients, consommateurs, fournisseurs, sans oublier l'entourage des collaborateurs qui demeurent la colonne vertébrale de Stop Hunger. Tous sont engagés au profit des ONG et des communautés locales défavorisées. Pour développer l'engagement de ses collaborateurs-volontaires pour Stop Hunger, Sodexo leur offre une journée payée par an. Chaque année, le Groupe soutient également dix missions dans

le cadre du programme YEAH ! *Your Engagement Advanced Hub*. D'une durée de deux semaines, les missions sont organisées avec le Programme Alimentaire Mondial ⁽¹⁾, partenaire de Stop Hunger. Elles permettent aux collaborateurs de Sodexo d'apporter des compétences spécifiques pour collaborer activement aux actions de l'ONG. En Tunisie par exemple, deux experts en approvisionnements et logistique ont contribué à mettre en place un système efficace et économique de distribution de repas chauds. Pour les collaborateurs, ces missions sont aussi l'occasion de vivre leurs valeurs et de se sentir utiles : « *Je remercie Stop Hunger de m'avoir donné l'occasion de trouver des solutions pour aider les futures générations africaines* », confie Emmanuel Boo Djon, Responsable des achats en Afrique du Sud, après sa mission au Kenya.

93 000

nombre de volontaires dans 53 pays

5 millions

nombre de repas distribués

7,4 millions

de dollars US

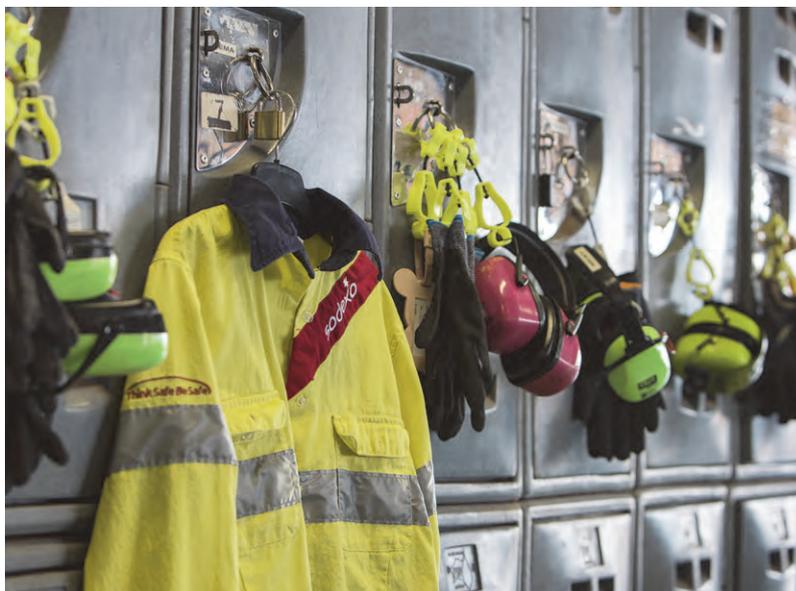
100 % des fonds collectés et investis

pour co-construire des programmes locaux et innovants, notamment pour autonomiser les femmes

¹ Première organisation humanitaire de lutte contre la faim des Nations Unies.

S'ENGAGER À DÉVELOPPER LES TALENTS

Améliorer les carrières et les compétences



DES PROGRAMMES MONDIAUX DE FORMATION POUR RENFORCER LES COMPÉTENCES ET LES TALENTS

La satisfaction des clients et des consommateurs de Sodexo repose largement sur les compétences et les talents de ses collaborateurs. L'entreprise s'engage à leur offrir des formations pour approfondir leurs connaissances, afin de mieux servir clients et consommateurs, et d'évoluer tout au long de leur carrière. L'acquisition de savoirs et le développement des compétences renforcent considérablement l'engagement des salariés et, par voie

de conséquence, la performance et la fidélité à l'entreprise. Y contribuent, par exemple, le programme de formation *Sodexo Ambassador* et les académies spécialisées du Groupe. Plus de 880 professionnels ont ainsi été formés à une approche et à un processus des ventes éprouvés via *Sodexo Sales Academy*. La *Global Facilities Management Academy* offre, quant à elle, aux responsables opérationnels la possibilité de développer leurs connaissances et compétences grâce à des cours sur la stratégie de facilities management, source de fidélisation des clients, mais aussi de santé et de sécurité.

FOCUS SUR L'APPRENTISSAGE ET LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Les Académies font partie des programmes mondiaux de formation et des opportunités de promotion interne de Sodexo. À la *Sales Academy*, par exemple, la formation dispensée, conformément à l'approche commerciale de Sodexo, utilise une méthode éprouvée pour identifier les opportunités, obtenir l'accord du client et mettre en œuvre les décisions de Go - No Go. L'Académie pour les Responsables de site va former 1 500 managers dans 11 langues en 2019. Le programme comprend des modules de stimulation de la croissance, via le développement de la relation client et l'identification des opportunités de *cross-selling* (ventes croisées) et d'*upselling* (montée en gamme). Autres priorités : le management et l'engagement des équipes, la formation et le développement des talents sur site, l'accent étant mis sur l'efficacité opérationnelle, le contrôle des coûts et le respect de la promesse faite au client.

14,6

nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié

79,3%

des effectifs ont suivi au moins une formation

DES NORMES ÉTHIQUES ÉLEVÉES

Un Code de conduite des affaires réaffirmé

En février 2018, Sodexo, a réaffirmé son engagement pour une conduite responsable des affaires et l'application des normes les plus strictes dans ce domaine, guidé par :

- la déclaration des principes d'intégrité dans la conduite des affaires de Sodexo ;
- la déclaration de respect des droits humains de Sodexo ;
- le plan d'action concernant la responsabilité d'entreprise de Sodexo.

11 467⁽¹⁾

nombre de collaborateurs formés à la prévention du harcèlement sexuel

96,8%

part des effectifs travaillant dans un pays ayant les principes d'intégrité dans la conduite des affaires disponibles dans au moins une langue officielle



Ces normes s'appliquent à chaque collaborateur et à toute personne agissant en son nom. L'entreprise ne tolère aucune pratique qui ne reposerait pas sur l'honnêteté, l'intégrité et l'équité, partout où elle exerce ses activités. Le respect de ces normes est indissociable du statut de collaborateur d'une entreprise telle que Sodexo, leader dans son domaine et acteur de

tout premier plan, et il est essentiel à la bonne conduite de ses opérations. Afin que ces engagements soient compris et appliqués par tous, Sodexo a mis en place une formation dédiée pour les collaborateurs du Groupe et les principes de conduite des affaires font partie du parcours d'intégration de tous les nouveaux salariés de l'entreprise.

¹ Le programme de formation à la prévention du harcèlement sexuel a débuté au 4^e trimestre 2018.

DIVERSITÉ ET INCLUSION

Un leadership confirmé

L'engagement du Groupe en faveur de la diversité et de l'inclusion est une des pierres angulaires de sa culture. Sodexo agit en faveur de la mixité hommes-femmes et de l'avancement des femmes, de la représentation de toutes les générations, de l'intégration des personnes en situation de handicap, du respect de toutes les cultures, ainsi que de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre. Ses nombreuses initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion sont une force et un moteur d'innovation qui lui permettent d'être mieux à même de répondre aux attentes de ses parties prenantes.



L'ÉTUDE SODEXO RÉAFFIRME QUE LA MIXITÉ HOMMES-FEMMES EST UN FACTEUR DE PERFORMANCE

Soutenir la mixité hommes-femmes et l'avancement des femmes est l'un des cinq domaines d'action de Sodexo en matière de diversité et d'inclusion. Parmi les initiatives de Sodexo sur la mixité, une étude interne sur cinq ans a été publiée en 2018 évaluant l'impact de la mixité sur la performance de l'entreprise. Les résultats de l'étude s'inscrivent dans la lignée de la précédente étude menée par Sodexo, qui démontrait que les équipes ayant une représentation équilibrée d'hommes et de femmes étaient plus performantes, et ce sur une série d'indicateurs clés tels que les résultats financiers, l'engagement et la fidélisation des collaborateurs, la fidélisation des clients et la sécurité. Par exemple, les équipes managériales mixtes étaient mieux classées que les équipes non mixtes, avec en moyenne, une hausse de 8 points pour le taux de fidélisation des collaborateurs et de 14 points pour leur engagement. Ces résultats complètent et corroborent un nombre croissant de recherches démontrant que la mixité est une force pour les entreprises.

54%

proportion de femmes au Conseil d'Administration

3,4%

taux d'emploi de personnes handicapées au sein de Sodexo France

45

nombre de pays ayant signé les principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies

LES ACTIVITÉS SOTOGETHER (EX-SWIFt) ET PRIDE ILLUSTRONT NOS ENGAGEMENTS

Sodexo continue de jouer un rôle de premier plan, notamment en soutenant une meilleure représentation des femmes aux postes de direction par le biais de son Comité Consultatif *SoTogether* (ex-SWIFt). Au cours

de l'exercice, Sodexo a organisé un programme de développement du leadership féminin (*Women's Leadership Development Program*) qui a réuni 100 cadres dirigeantes. Parmi les autres faits marquants, on citera le soutien au développement professionnel des femmes grâce aux *Mentoring Circles* (cercles de mentorat), avec un focus sur les postes à responsabilités en matière de P&L⁽¹⁾ et de gestion de sites. Autres initiatives : le développement de 13 réseaux mixtes actifs dans les pays ainsi qu'une solide campagne « Journée internationale de la femme » à laquelle 80 entités ont participé. Les femmes représentent 34 % des cadres supérieurs et 43 % de l'ensemble des postes d'encadrement. Sodexo s'engage dans de nombreuses actions de sensibilisation en faveur d'un environnement inclusif pour toutes les personnes LGBT⁽²⁾. Exemples : la campagne mondiale IDAHOT pour la Journée internationale contre l'homophobie et la transphobie, le renforcement du partenariat avec l'association américaine *Out and Equal*, le partenariat avec la fondation néerlandaise *Workplace Pride* reconnaissant Sodexo comme employeur de référence pour la communauté LGBT.

¹ P&L (de l'anglais Profit and Loss) ou Pertes et profits.

² LGBT pour lesbiennes, Gays, Bisexuels, Transsexuels.

UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÛR ET SÉCURISÉ

Soutenir les collaborateurs au quotidien

LE SERVICE SODEXO SUPPORTS ME CONTRIBUE À SIMPLIFIER LA VIE DES SALARIÉS

Les collaborateurs de Sodexo sont naturellement confrontés aux défis de la vie quotidienne, à des problèmes financiers, familiaux ou de santé. Pour les aider, eux et leur famille, à traverser les épreuves de la vie, nous mettons à disposition *Sodexo Supports Me*, un service gratuit d'assistance par Internet ou par téléphone. Géré par une organisation partenaire, le service d'assistance à distance est disponible 24 heures sur 24, 365 jours par an, dans 33 pays.

LA CAMPAGNE « FILETS DE SÉCURITÉ » EST AXÉE SUR LA PRÉVENTION

La campagne « Filets de sécurité » de Sodexo est une approche simple et efficace pour aider tous nos responsables et toutes nos équipes à se focaliser sur la prévention des risques en identifiant les filets de sécurité que nous devons mettre en place pour protéger nos collaborateurs et renforcer notre culture de santé et de sécurité. Chaque filet de sécurité est clairement décrit et s'appuie sur des outils et des informations. Le Filet de sécurité n°1 est l'évaluation des risques. Les filets suivants complètent le dispositif : procédures, *process* et permis de travail sécuritaires, formation, information et encadrement aux équipements de protection collective et aux équipements de travail et de protection. Les « Filets de sécurité » sont

également renforcés par notre culture de sécurité en se concentrant sur les *Safety Walks*, les Observations de sécurité / Presqu'accident et l'évaluation de chaque tâche à l'aide des 3 Réflexes Sécurité.

RÉCOMPENSER LES EFFORTS EXCEPTIONNELS, COLLECTIFS COMME INDIVIDUELS

Souhaitant récompenser les collaborateurs qui contribuent à la santé et la sécurité, Sodexo a organisé les *Have a Safe Day Awards* en décembre 2017. Les prix décernés récompensent la création, l'élaboration ou le partage d'une pratique exemplaire en matière de sécurité. Et ceci soit parce qu'elle aide les autres à progresser, soit parce qu'elle émane d'équipes qui ont démontré son excellence, ou encore parce qu'elle a été mise en œuvre pour un contrat ou sur un site affichant une progression ou des résultats exceptionnels en matière de sécurité.

UNE ÉTUDE EXAMINE LE LIEN ENTRE ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL ET SANTÉ

Le lien entre l'environnement de travail et la santé s'affirmant chaque jour un peu plus comme une évidence, Sodexo s'est associé à l'Université de Harvard pour mieux appréhender l'impact du lieu de travail sur la santé et la sécurité des employés sur site. Ainsi, les facteurs générant du stress ou le manque de soutien de la hiérarchie sont associés à un risque accru de maladie

33

nombre de pays où la *hotline Sodexo Supports Me* est disponible

6,5%

pourcentage de réduction du taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt

2,7 millions

de dollars US montant de la subvention fédérale accordée pour l'étude Harvard-Sodexo sur quatre ans

cardiovasculaire et de dépression. Ces facteurs contribuent à l'augmentation de l'absentéisme, du roulement du personnel et des coûts pour les employeurs. Grâce à une subvention du gouvernement fédéral américain, les chercheurs de l'université de Harvard s'intéressent aux employés sur site de Sodexo dans la région de Boston. S'ensuivent le déploiement et l'évaluation des pratiques permettant d'améliorer la qualité de vie des collaborateurs.

LES « OLYMPIADES DE LA SÉCURITÉ » DE SODEXO

« Les Olympiades de la Sécurité » de Sodexo est une initiative à l'échelle du Groupe visant à sensibiliser davantage nos équipes aux dangers graves liés à la sécurité et à la manière de s'en protéger. Les Olympiades de la Sécurité sont une application pour les appareils mobiles et les équipes se sont affrontées pour atteindre le score le plus élevé dans plusieurs défis. Elles se sont concentrées sur les dangers graves liés à la sécurité tels que l'électricité, le feu et le travail en hauteur. Plus de 70 000 personnes ont participé à la campagne au cours de l'exercice 2017-2018.





Ancrer la responsabilité d'entreprise

L'engagement de Sodexo en matière de responsabilité d'entreprise est un facteur différenciant qui renforce l'engagement de ses salariés et répond aux attentes des parties prenantes

de plus en plus conscientes de l'impact des choix alimentaires sur la santé, de la quantité du gaspillage alimentaire à l'échelle mondiale et des disparités économiques au sein des communautés. Sodexo encourage la diversité et l'inclusion, la réduction du gaspillage alimentaire et la réduction de son empreinte carbone, mais aussi le développement et la promotion de choix sains et durables, et d'un approvisionnement local et solidaire.

Sodexo est convaincu que la responsabilité d'entreprise procure un avantage concurrentiel qui soutient la croissance de ses activités. Suivant sa feuille de route, *Better Tomorrow 2025*, Sodexo agit pour renforcer ses performances, comme en témoignent ses initiatives et les actions mises en avant dans ce rapport ainsi que les reconnaissances reçues au cours de l'exercice 2017-2018.



65,6 %

des sites proposent des offres alimentaires conçues selon les 10 Règles d'or Sodexo de la nutrition, de la santé et du bien-être



96,9 %

du chiffre d'affaires du Groupe provient de pays qui emploient des experts en matière d'environnement



4,4

milliards d'euros de notre valeur commerciale bénéficient aux PME

NOTRE DEVISE

Conduite responsable des affaires et respect des droits Humains

Être une entreprise responsable, c'est intégrer une démarche de développement durable au cœur de sa stratégie et de ses activités opérationnelles. L'engagement fondamental de Sodexo en faveur de l'intégrité dans la conduite des affaires et du respect des droits humains et de l'environnement est au centre de ses valeurs et de ses principes éthiques depuis la création de l'entreprise en 1966. Le respect des droits humains est l'un des piliers de l'engagement de Sodexo en matière de conduite responsable

des affaires. Il est essentiel à l'exercice de sa mission : améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs et de toutes celles et ceux qu'il sert, et de contribuer au développement économique, social et environnemental des communautés, des régions et des pays dans lesquels il exerce ses activités. Sodexo respecte les droits humains partout où il opère, met tout en œuvre pour ne pas y porter atteinte et veille à ce que ses activités n'aient aucun impact négatif en la matière.



UN ENGAGEMENT POUR TOUS NOS SALARIÉS

L'engagement de Sodexo en matière de conduite responsable des affaires est guidé par la charte relative aux droits humains et à l'intégrité des entreprises, ainsi que par sa feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise. Ils s'appliquent à tous les salariés, toutes les opérations et toutes les relations d'affaires de Sodexo au niveau mondial. Tous les dirigeants, cadres et responsables de Sodexo sont tenus de connaître, respecter et communiquer ces principes et de les intégrer dans les politiques et les pratiques de l'entreprise, ainsi que dans toutes leurs relations avec les parties prenantes. Il incombe aux salariés de comprendre et de se conformer à la Conduite responsable

des affaires de Sodexo et de faire part de leurs préoccupations, ou de signaler rapidement, toute infraction présumée aux lois ou aux politiques de Sodexo.

UN ENGAGEMENT POUR TOUS NOS PARTENAIRES

Les partenaires commerciaux de l'entreprise sont également tenus de se conformer à ces engagements et d'agir en conséquence. Avant d'entamer toute relation de partenariat avec Sodexo, les fournisseurs et sous-traitants doivent s'engager à respecter les pratiques éthiques, sociales et environnementales définies par le Code de conduite fournisseurs de l'entreprise et à faire connaître les principes qu'ils appliquent à leur propre

93,6%

part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseurs de Sodexo

96,8%

part des effectifs travaillant dans un pays ayant les principes d'Intégrité dans la conduite des affaires disponibles dans au moins une langue officielle

80,5%

part du chiffre d'affaires du Groupe réalisé dans les pays ayant mis en œuvre les 10 Principes Fondamentaux de Sodexo

chaîne d'approvisionnement. Sodexo s'engage à fournir à ses collaborateurs, aux personnes impliquées sur ses chaînes d'approvisionnement et à toute autre personne concernée par ses activités, des modes opératoires simples permettant de partager leurs préoccupations éventuelles sans crainte de représailles. Sodexo respecte également le droit des salariés à évoquer de telles préoccupations par l'intermédiaire de groupes représentatifs légitimes, et s'engage à traiter rapidement tous les rapports qu'il recevra à ce titre. L'entreprise révisé régulièrement ses politiques et ses pratiques à la lumière de ce qu'elle apprend au travers de ses propres systèmes de contrôle et des rapports qu'elle reçoit concernant ses pratiques dans les affaires ou de l'impact négatif pouvant résulter de ses activités commerciales. Cette veille permanente permet d'élaborer et d'améliorer les systèmes et les processus, y compris les méthodes de diligence raisonnable, et de prioriser les sujets de préoccupation et les actions permettant de minimiser les risques identifiés. Sodexo rend compte chaque année de ses actions et de ses résultats en matière de conduite responsable des affaires.

UNE COLLECTE DE DONNÉES ET UN REPORTING SOLIDES

Mesurer notre impact facilite la planification et renforce notre *leadership*

Sodexo accorde une grande importance à la mesure de ses performances, notamment en ce qui concerne ses engagements en matière de responsabilité d'entreprise. Depuis 2009, une solide approche d'évaluation assure le progrès continu du Groupe en la matière. Le système d'indicateurs clés de performance mis en place aux niveaux des sites et des pays permet de suivre les actions et réalisations accomplies pour chacun des

engagements du *Better Tomorrow 2025*. Les données collectées sont plus qu'un moteur de performance en matière de responsabilité, elles éclairent également sur la gestion des Ressources Humaines, les tendances de marchés, les attentes des clients et des consommateurs, et enfin les risques et les opportunités relatifs à l'environnement et à la chaîne d'approvisionnement.



80%

pourcentage de sites ayant participé à l'enquête sites annuelle de Sodexo en 2017-2018

72

nombre d'entités ayant participé à l'enquête pays annuelle de Sodexo en 2017-2018

32

nombre d'entités ayant participé au processus de calcul des émissions de carbone en 2017-2018

NOS ENQUÊTES MONDIALES ANNUELLES

Sodexo réalise trois enquêtes annuelles : une étude environnementale au niveau des sites, soit 10 000 sites dans 47 pays ; une étude par pays couvrant tous les sujets liés à la responsabilité d'entreprise dans plus de 72 entités, et enfin un processus de calcul des émissions de carbone.

Chaque année, l'équipe d'Audit Interne de Sodexo et ses Commissaires aux Comptes contrôlent les données collectées au niveau des sites et des pays ainsi que leur consolidation au niveau du Groupe afin d'en vérifier l'exactitude.

Parmi les rares entreprises à soumettre la mesure et le *reporting* de ses indicateurs à un audit externe, Sodexo est en bonne position pour rester un leader en matière de responsabilité d'entreprise et mettre la barre toujours plus haut grâce à l'innovation et à l'intégration d'outils numériques dans ses processus. L'analyse des données collectées permet à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents et offre la possibilité à ses managers de mieux comprendre la mise en œuvre et le déploiement des politiques de l'entreprise et d'identifier plus facilement les risques potentiels.

PLUS FORTS ENSEMBLE

Unir les parties prenantes pour un monde meilleur

Le *leadership* de Sodexo en matière de responsabilité d'entreprise a été déterminant pour nouer des partenariats avec des parties prenantes externes capables d'amplifier ensuite l'impact de ses actions.

En collaborant avec des organisations mondiales et nationales, Sodexo peut développer sa stratégie en matière d'égalité hommes-femmes, de personnes en situation de handicap, de communautés LGBT, de générations et enfin de diversité des cultures et des origines. Parallèlement, Stop Hunger continue d'étendre son action dans le monde en co-construisant des programmes innovants avec 1 200 ONG et associations partenaires, dont le Programme Alimentaire Mondial des Nations Unies.

D'autres grands défis, comme la lutte contre le gaspillage alimentaire mondial, s'appuient sur un écosystème d'ONG qui ne cesse de s'étendre et sur les engagements de nombreuses parties prenantes. Sodexo agit non seulement pour réduire sa propre empreinte environnementale, mais s'associe également à d'autres entreprises et organisations pour aller plus loin dans la promotion de pratiques durables, l'optimisation de l'utilisation des ressources naturelles et le partage d'initiatives et d'innovations environnementales.

UN ENGAGEMENT SIGNIFICATIF : CHAMPIONS 12.3

Parmi les initiatives dans lesquelles Sodexo s'est engagé avec de nombreuses parties prenantes, citons la campagne mondiale de mobilisation Champions 12.3 pour atteindre l'objectif 12.3 fixé par les Nations Unies : réduire le gaspillage alimentaire de moitié et le limiter tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement d'ici à 2030. À la tête de cette initiative, des ministres, des dirigeants de grandes entreprises, d'instances intergouvernementales et d'instituts de recherche, de fondations, de confédérations de fermiers producteurs agricoles et de groupes issus de la société civile.

Les Champions agissent ensemble pour obtenir des résultats concrets en plaçant pour plus d'innovation,

d'investissement, d'information et de moyens afin de réduire le gaspillage et les déchets alimentaires dans le monde. Donnant l'exemple, ils en inspirent d'autres notamment en présentant des stratégies qui ont fait leurs preuves.

L'INTERNATIONAL FOOD WASTE COALITION : UN PARTENARIAT MONDIAL

Sodexo a pris l'initiative de créer l'*International Food Waste Coalition* (coalition internationale contre le gaspillage alimentaire), qui fédère des entreprises et des organismes désireux de prévenir le gaspillage alimentaire hors domicile. Tous actifs dans les services alimentaires, les membres de la Coalition représentent l'empreinte géographique la plus étendue au monde et partagent un objectif commun : réduire le gaspillage alimentaire tout au long de la chaîne de valeur en misant sur la collaboration et en encourageant d'autres entreprises à s'engager.

Le principe stratégique de la Coalition : « Redonner de la valeur à la nourriture ». Le développement d'un partenariat mondial avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (NUAA) est l'une des actions menées par la Coalition. Il a pour objectif de créer et de tester un programme de réduction des déchets alimentaires dans les écoles européennes. Doté d'un solide système de mesure et de *reporting* et d'une offre

complète de modules éducatifs pour les étudiants, le programme de réduction des déchets est en cours de déploiement dans les écoles européennes et au-delà.

STOP HUNGER ET LE PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL : AVANCER ENSEMBLE CONTRE LA FAIM

Stop Hunger a renouvelé jusqu'en 2020 son partenariat avec le Programme alimentaire mondial (PAM), la première organisation humanitaire mondiale de lutte contre la faim des Nations Unies, pour contribuer à éliminer la faim d'ici à 2030. Nous construisons avec le PAM une coopération durable entre partenaires public et privé, avec un potentiel unique d'actions pour autonomiser les gouvernements dans la gestion des cantines, aider les fermiers à trouver des débouchés, vendre leurs produits et garantir leurs productions, tout en optimisant les échanges et en sécurisant les systèmes de paiement. Notre feuille de route prévoit trois directions : le programme durable des repas scolaires gratuits, l'autonomisation des femmes et l'aide d'urgence. Pour optimiser et fiabiliser ses systèmes et son impact, le PAM s'appuie notamment sur le programme YEAH! de Stop Hunger : au moins 20 expertises dans 10 domaines, et déjà 45 experts Sodexo engagés pour 270 jours de missions en Afrique, Amérique latine, Asie et au Proche-Orient.



RENFORCER NOTRE *LEADERSHIP* EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Devenir une entreprise plus inclusive

En 2018, Sodexo a réaffirmé sa détermination à se rapprocher toujours plus des objectifs du *Better Tomorrow 2025* en devenant une entreprise plus inclusive, en réaffirmant sa volonté d'améliorer la qualité de vie et de contribuer à un avenir meilleur pour tous. Une entreprise inclusive est une entreprise qui fournit des biens, des services et des moyens de subsistance commercialement viables aux populations en les associant à sa chaîne de valeur en tant que fournisseurs, distributeurs, détaillants ou encore consommateurs.



180

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

91,8 %

part du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant des programmes dédiés à l'intégration des PME dans leur chaîne de valeur

14 ans

leader de son secteur d'activité dans le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) ⁽¹⁾

PLAN DE VIGILANCE SODEXO

Le Plan de Vigilance ⁽²⁾ vise à présenter les mesures mises en place au sein du Groupe pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, et l'environnement, liés à nos activités, ainsi qu'à celles de nos sous-traitants ou fournisseurs. Voir le Plan détaillé, page 231.

PROGRÈS SOCIAL ET RÉUSSITE ÉCONOMIQUE

Entreprise citoyenne d'envergure mondiale, Sodexo est conscient de sa responsabilité et conduit ses affaires de manière à contribuer au progrès durable de la société. Cette philosophie est partie intégrante de sa mission. Depuis plus de 50 ans, Sodexo poursuit un double objectif de réussite économique et de progrès social, illustré notamment par les avantages dont bénéficient ses parties prenantes : développement professionnel et bien-être des salariés, services améliorant la qualité de vie des consommateurs et la performance des clients, opportunités de développement pour les fournisseurs, rendement pour les investisseurs et enfin, progrès dans les communautés au sein desquelles le Groupe exerce ses activités.

UN LEADER EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Déjà reconnu comme un leader en matière de responsabilité d'entreprise dans son secteur d'activité, Sodexo différencie son offre de services grâce à des innovations qui peuvent être déclinées dans l'ensemble de ses activités partout dans le monde : Programme d'inclusion pour les partenaires de Sodexo et politique d'Approvisionnement Responsable,

menus FoodChéri, Mindful et Green & Lean et des solutions comme Inspirus, qui renforce le bien-être, l'engagement et la reconnaissance des salariés. Sodexo deviendra plus inclusif encore en capitalisant sur ses succès et ses réalisations en matière de responsabilité d'entreprise. C'est en mettant en avant ses performances, que le Groupe renforcera son *leadership* ; et c'est en démontrant sa crédibilité et sa capacité à construire des relations de confiance avec ses parties prenantes, en particulier avec ses consommateurs, que Sodexo continuera à progresser, contribuera au changement des comportements et favorisera sa croissance future.

RÉALISER SES OBJECTIFS STRATÉGIQUES GRÂCE À L'INCLUSION

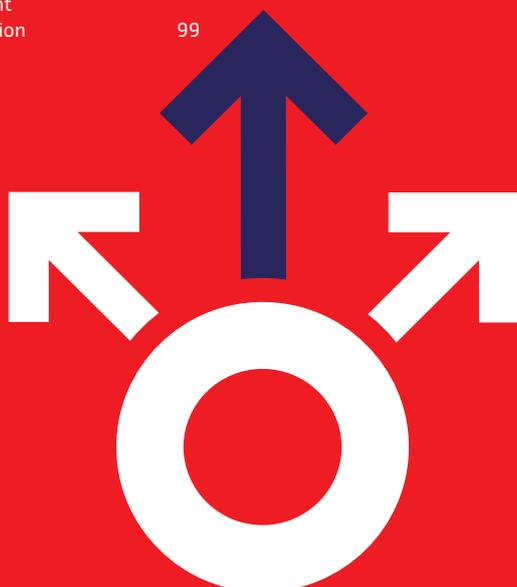
En affirmant clairement son intention de devenir une entreprise plus inclusive, Sodexo renforce sa marque et ses activités en se différenciant de ses concurrents mais aussi en attirant et en motivant les talents nécessaires à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Ce *leadership* éprouvé se renforce d'autant plus que les entités opérationnelles et les pays s'approprient la performance en matière de responsabilité d'entreprise.

¹ Les indices du Dow Jones Sustainability (DJSI) classent les entreprises les plus en pointe en matière de développement durable dans le monde. Ils sont calculés conjointement par S&P Dow Jones Indices et RobecoSAM.

² Conformément à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce.

INFORMATIONS CONSOLIDÉES

3.1	Rapport d'activité de l'exercice 2017-2018	74	3.3	Comptes consolidés au 31 août 2018	104
3.1.1	Faits marquants de l'exercice 2017-2018	74	3.3.1	Compte de résultat consolidé	104
3.1.2	Performance de l'exercice 2017-2018	77	3.3.2	État du résultat global consolidé	105
3.1.3	Situation financière du Groupe	84	3.3.3	État consolidé de la situation financière	106
3.2	Reporting extra-financier	89	3.3.4	Tableau de flux de trésorerie consolidé	108
3.2.1	460 000 collaborateurs au service des clients	89	3.3.5	Variation des capitaux propres	109
3.2.2	Des collaborateurs engagés	91	3.4	Annexe aux comptes consolidés	110
3.2.3	L'investissement dans le développement des compétences des collaborateurs	91	3.5	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	158
3.2.4	Une organisation flexible, respectueuse des collaborateurs, qui offre de bonnes conditions de travail	92	3.6	Informations supplémentaires et organigramme juridique simplifié	163
3.2.5	Intégrité et respect des droits de l'homme dans la conduite des affaires, partout où Sodexo est implanté	93	3.6.1	Ratios financiers	163
3.2.6	Nos engagements en tant que prestataire de services	94	3.6.2	Synthèse des résultats et éléments financiers sur deux ans	164
3.2.7	Nos engagements en tant qu'entreprise citoyenne	96	3.6.3	Taux de change	165
3.2.8	Notre méthodologie de reporting	97	3.6.4	Politique d'investissements	166
3.2.9	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	99	3.6.5	Organigramme juridique simplifié	167



3.1 RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2017-2018

3.1.1 Faits marquants de l'exercice 2017-2018

3.1.1.1 Résultats financiers

- La croissance interne du chiffre d'affaires s'établit à + 2 % hors effet de la 53^e semaine, légèrement supérieure aux prévisions de + 1 à + 1,5 % révisées le 29 mars 2018. L'activité au quatrième trimestre a été marquée par une accélération liée au retour à des niveaux record de tourisme estival en France, un report de jours dans les universités nord-américaines entre le troisième et le quatrième trimestre et une nette reprise au Brésil dans l'activité Services Avantages et Récompenses. La marge d'exploitation est conforme aux prévisions, à 5,7 % hors impact de change, soit 5,5 % telle que publiée.
- La croissance interne du chiffre d'affaires des **Services sur Site** ressort à + 1,4 %, soit + 1,9 % hors 53^e semaine. Elle reflète :
 - une baisse de - 1,1 % du chiffre d'affaires en Amérique du Nord et une croissance de + 4,5 % dans toutes les autres régions, avec une croissance à deux chiffres en Asie, au Brésil et en Amérique latine ;
 - une amélioration des principaux indicateurs de performance :
 - le taux de fidélisation des clients est en hausse de + 30 points de base, et atteint 93,8 % grâce à une progression du segment Éducation en Amérique du Nord dont l'effet se fera sentir sur l'exercice 2018-2019,
 - le développement gagne 30 points de base et s'établit à 6,8 %, avec une amélioration du segment Santé sur les derniers mois de l'exercice,
 - hors impact de la 53^e semaine sur les deux exercices, la croissance des ventes sur sites existants est en hausse à 2,6 %, contre 1,5 % au cours de l'exercice 2016-2017.
- La croissance interne du chiffre d'affaires des **Services Avantages et Récompenses** ressort à + 5,1 %. La croissance interne en Europe atteint + 7,5 %. En Amérique latine, la croissance interne est de + 2,4 % avec une reprise observée au Brésil au second semestre.
- La **marge d'exploitation** s'établit à 5,7 % hors effet de change, ou 5,5 % à taux courant, respectivement en baisse de 80 et 100 points de base. Ce repli s'explique principalement par :
 - des retards dans l'exécution des mesures d'amélioration des initiatives d'optimisation de la gestion des frais de personnel et du coût denrées qui devaient compenser la baisse du chiffre d'affaires en Amérique du Nord ;
 - des retards dans la montée en puissance de la rentabilité de quelques contrats significatifs ;
 - dans l'activité Services Avantages et Récompenses, les investissements dans la mobilité et la migration digitale, ainsi que la baisse des taux d'intérêt au Brésil.
- Les **Autres produits et charges opérationnels** s'élèvent à 131 millions d'euros. Les coûts de restructuration atteignent 42 millions d'euros, contre 137 millions d'euros pour l'exercice précédent. Les coûts d'acquisition et les amortissements et dépréciation des relations clients et marques ont été plus élevés. L'augmentation des amortissements des relations clients est principalement due à Centerplate.
- Le **résultat net ajusté** s'établit à 706 millions d'euros, en baisse de - 8,6 % hors effet de change. Le résultat net publié ressort à 651 millions d'euros, en baisse de - 9,9 %, soit - 4,0 % hors effet de change. Le bénéfice net par action de base s'élève à 4,40 euros, en baisse de - 9,4 %, en raison d'une diminution du nombre d'actions liée au programme de rachat d'actions.
- Les **liquidités générées par les opérations** s'élèvent à 1 076 millions d'euros. Ce montant représente une progression considérable par rapport aux liquidités générées par les opérations de l'exercice 2016-2017 (887 millions d'euros). L'autofinancement est en augmentation de 5,9 % en raison d'une forte réduction des impôts payés. Les investissements opérationnels restent relativement stables à 298 millions d'euros. Par conséquent, le cash conversion atteint 165 % contre 123 % au cours de l'exercice 2016-2017.
- Après prise en compte des acquisitions, des dividendes et des rachats d'actions, l'**endettement net** consolidé augmente pendant l'exercice de 648 millions d'euros pour s'élever à 1 260 millions d'euros au 31 août 2018. La situation financière du Groupe reste solide, avec un ratio d'endettement net de 1,0 dans la fourchette basse des objectifs compris entre 1 et 2.
- Les **acquisitions**, nettes des cessions, s'élèvent à **697 millions d'euros**, la principale étant **Centerplate**. Cette entreprise est spécialisée dans les services de restauration et d'accueil au cœur d'installations sportives, de centres de congrès et de lieux de divertissement en Amérique du Nord et en Europe. Elle a contribué à hauteur de 509 millions d'euros au chiffre d'affaires du Groupe cette année et a un effet relatif sur la marge d'exploitation. Centerplate double la présence du Groupe dans l'activité Sports & Loisirs, en renforçant notamment sa position sur le marché nord-américain. Parmi les autres acquisitions conclues au cours de l'exercice figurent Kim Yew, qui enrichit l'expertise technique et les capacités du Groupe à Singapour, et Morris Corporation, qui renforce la présence du Groupe dans les bases-vie pour l'industrie minière en Australie. Depuis la fin de l'exercice, d'autres acquisitions ont été conclues, dont Crèche de France, doublant la présence du Groupe sur le marché des crèches en France, et Novae Restauration, qui renforce considérablement la présence de Sodexo sur le marché des services de restauration haut de gamme en Suisse francophone.

3.1.1.2 Nouvelles opportunités commerciales et fidélisation

Sur l'exercice 2017-2018, le taux de développement atteint 6,8 % et le taux de fidélisation 93,8 %, tous deux en hausse de 30 bp. La croissance sur sites existants s'améliore de 110 bp à 2,6 % (hors effet de la 53^e semaine). Ces progrès s'expliquent par :

- **La dynamique des services de restauration**
 - Un contrat de 15 ans a été signé avec la **West Virginia State University** pour un montant annuel de 47 millions d'euros. Sodexo fournira des services de restauration et de *retail* dans 29 restaurants, aux 30 000 étudiants répartis sur 4 campus. Notre compréhension des enjeux de notre client, ainsi que la priorité accordée à l'approvisionnement local et l'aide aux agriculteurs de la région ont été des facteurs décisifs pour la signature de ce nouveau contrat.
 - Nous avons également signé un contrat de 5 ans (avec une option de prolongation de deux ans) pour opérer 10 points de restauration en modernisant l'expérience consommateur de **l'Université de Hong Kong**, la première et la plus ancienne institution d'enseignement supérieur de Hong Kong, fondée en 1911.
 - Pendant l'exercice, notre dynamisme dans le secteur mondial des Salons d'Aéroports se confirme avec la signature de deux contrats majeurs : **Cathay Pacific** en janvier 2018 à Hong Kong, et **Airport Lounge Development (ALD)** aux États-Unis.
 - Sodexo a été sélectionné par le campus asiatique d'**INSEAD** à Singapour pour opérer les services de restauration haut de gamme pour 500 étudiants, 100 cadres dirigeants en formation continue, et 350 professeurs et employés.
- **Un fort dynamisme en matière d'extensions de contrats**
 - Depuis 2016, Sodexo fournit des services intégrés de facilities management à **ByteDance**, société de high-tech basée à Pékin, spécialiste de l'intelligence artificielle. Sodexo a développé ses services de 1 site à 87 sites en Chine. Depuis janvier 2018, nous avons étendu notre périmètre existant avec un nouveau contrat de deux ans pour couvrir 70 villes supplémentaires à travers la Chine.
 - Sodexo a récemment étendu son contrat existant avec **Microsoft** en Chine et au Moyen-Orient à 18 pays d'Europe et à l'Afrique du Sud. Avec ce nouveau contrat, Sodexo fournit désormais des services intégrés pour l'ensemble des sites Microsoft et renforce une relation initiée en 2008.
 - Sodexo a également signé un accord de 5 ans avec **Tetra Pak**, le leader mondial des solutions de traitement et de conditionnement de produits alimentaires, pour fournir des services intégrés dans 30 pays sur 4 continents. À la suite de cet accord, Sodexo a étendu le périmètre de son contrat au Brésil, à la Norvège, au Vietnam, au Royaume-Uni et aux Philippines.
 - Enfin, le contrat initié il y a 12 ans avec **l'École internationale de Pékin (ISB)** a été reconduit pour 4 années supplémentaires et étendu aux services de restauration. En plus des services de facilities management fournis sur le contrat initial, Sodexo opère désormais des nouveaux concepts de cafétérias, une cantine chinoise, un salon pour le corps enseignant ainsi que la restauration événementielle pour les 1 700 étudiants et 350 employés.

• Amélioration de la fidélisation client, notamment en Éducation

- Au cours du dernier trimestre de l'exercice, Sodexo a remporté l'appel d'offres pour opérer les restaurants de la **Tour Eiffel** pour les 10 années à venir, avec les chefs étoilés au Guide Michelin **Frédéric Anton** et **Thierry Marx**. La proposition gagnante de Sodexo Sports & Loisirs repose sur une offre entièrement repensée, moderne et innovante, avec de forts engagements sociaux et environnementaux en matière d'approvisionnement local et de zéro déchet.
- Sodexo a également renouvelé son contrat avec les Écoles de Marseille en France pour fournir 50 000 déjeuners par jour pour les 320 écoles élémentaires de la ville.
- Au Royaume-Uni, Sodexo a récemment renouvelé son contrat avec la **Quaerere Academy Trust** à Sandwell, West Midlands, pour 5 années supplémentaires de services de restauration pour un montant de 2,8 millions de livres sterling, grâce sa nouvelle offre « Food & Co. by Sodexo ».
- Le contrat existant avec les 184 **Écoles Publiques de Chicago** a été renouvelé pour 5 ans et étendu à 102 établissements supplémentaires pour les services de restauration et de facilities management.
- **Une légère amélioration des signatures en Santé au quatrième trimestre**
 - Sodexo a également gagné un contrat avec **MedStar Health System au Maryland**, aux États-Unis, pour fournir des services de restauration et de *retail* sur 10 sites d'une capacité totale de plus de 3 000 lits. L'utilisation de nos outils *Big Data* pour mieux appréhender la complexité des besoins des différents consommateurs (patients, employés et visiteurs) et ainsi proposer des services adaptés a été un facteur clé de succès. Notre offre permet d'améliorer la satisfaction et de fournir sans interruption des services de restauration aux employés et aux visiteurs jour et nuit.

3.1.1.3 En 2018, Sodexo continue à être reconnu pour sa contribution à un monde meilleur

- L'engagement Sodexo en matière de Responsabilité d'Entreprise demeure reconnu au sein de la communauté des investisseurs. Sodexo a pour la 11^e année consécutive été classé meilleur acteur de son secteur dans le *Sustainability Yearbook 2018* de **RobecoSAM**. Pour la 14^e année consécutive, Sodexo est également la société la mieux notée de son secteur au sein du *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)* en matière de performances économique, sociale et environnementale.

3.1.1.4 Recherche & Leadership

En tant que leader reconnu des services de Qualité de Vie, Sodexo explore les frontières de la recherche sur le lien entre Qualité de Vie et performance dans un environnement de travail en mutation rapide.

- En octobre 2017, Sodexo a organisé à Londres la deuxième édition de sa **Conférence sur la Qualité de Vie**, réunissant des clients, des dirigeants d'entreprises, d'universités, d'ONG, d'hôpitaux, des représentants de gouvernements et de collectivités de plus de 30 pays pour explorer l'avenir de la Qualité de Vie.



- Le Groupe a publié la deuxième édition de son Rapport Mondial sur les **Tendances au travail (Global Workplace Trends)**. La génération Z, l'Internet des objets et la mixité hommes-femmes comptent parmi les tendances qui influencent l'environnement de travail de demain et que Sodexo a explorées dans l'édition 2018 de son Rapport Mondial sur les Tendances au travail. Ce rapport identifie sept facteurs essentiels qui influent sur l'avenir du travail et contribuent à améliorer l'expérience au travail, à renforcer la performance de l'entreprise et, *in fine*, à faire progresser l'engagement de ses collaborateurs. Le rapport a notamment fait apparaître la nécessité de cultiver l'intelligence collective dans tous les domaines professionnels en instaurant un climat d'intelligence émotionnelle. Parmi les autres tendances relevées figurent le rôle croissant des collaborateurs dans les stratégies de responsabilité d'entreprise des sociétés, l'économie du partage et l'impact des technologies à travers la Gestion du capital humain. En comprenant ces tendances et en les anticipant, Sodexo est en mesure de cibler ses solutions centrées sur l'humain et fondées sur l'expérience afin de dynamiser efficacement la performance de ses clients.
- Sodexo a également publié son **Rapport 2018 sur les Tendances universitaires : cinq tendances qui impactent le parcours des étudiants et les campus**. Ce rapport, qui s'appuie sur les contributions d'un panel international d'experts renommés de l'enseignement supérieur et sur l'expérience de Sodexo au service de 700 universités dans le monde, met en lumière les grandes tendances qui impactent les parcours étudiants, la vie sur les campus et les moyens pour les universités d'y répondre.

3.1.1.5 Partenariat technologique avec Microsoft pour améliorer les services de Qualité de Vie

En septembre 2018, Sodexo a signé un accord de partenariat mondial avec Microsoft. Le Groupe utilisera une plateforme d'information intégrée, développée en partenariat avec Microsoft Consulting Services. Cette plateforme réunit plusieurs solutions d'amélioration de la productivité, notamment Dynamics 365 et Azure, ainsi que les capacités de Microsoft dans le domaine de l'intelligence artificielle et de l'intelligence des objets.

Les gains de productivité engendrés par cette initiative permettront non seulement à Sodexo d'améliorer ses processus de facilities management, mais également à ses clients de réaliser des économies importantes. Pour Microsoft, ce

partenariat constitue une excellente occasion d'apporter un maximum de valeur à ses technologies en rejoignant l'écosystème Sodexo.

3.1.1.6 Gouvernance

Denis Machuel nommé Directeur Général en janvier 2018

En mai 2017, Michel Landel a annoncé son intention de prendre sa retraite. Il a quitté ses fonctions à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle du 23 janvier 2018. Afin d'assurer une transition progressive, Denis Machuel a été nommé Directeur Général Adjoint de Sodexo à compter du 1^{er} septembre 2017, puis Directeur Général le 23 janvier 2018. Michel Landel a continué de siéger au Conseil d'Administration jusqu'au terme de la transition, en juillet 2018.

Élargissement du Comité Exécutif afin de renforcer la représentation régionale et l'orientation clients et consommateurs de Sodexo

Le Comité Exécutif a connu une évolution significative au cours de l'exercice, en passant de 14 à 19 membres afin de renforcer la représentation des zones géographiques et d'assurer la participation des segments ou activités non encore représentés et de nouvelles fonctions comme le Marketing et le Digital & Innovation.

Suite à ces changements, plus d'un tiers des membres du Comité Exécutif sont des femmes et sept nationalités sont représentées.

Évolutions du Conseil d'Administration

Lors de sa réunion du 20 juin, le Conseil d'Administration :

- a accepté les démissions à compter du 1^{er} juillet 2018, de Patricia Bellinger, administratrice depuis 2005, et de Michel Landel, administrateur depuis 2009 ;
- a nommé Sophie Stabile, en tant qu'administratrice. Elle apporte une solide expertise financière et opérationnelle ainsi qu'une expérience approfondie du secteur des services. Elle siège au Comité d'Audit.

Suite à ces changements, au 31 août, le Conseil d'Administration de Sodexo compte 13 membres, dont 6 membres indépendants et 2 administrateurs représentant les salariés. La diversité reste assurée avec sept administratrices et six administrateurs et quatre nationalités représentées.

3.1.2 Performance de l'exercice 2017-2018

3.1.2.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	EXERCICE 2017-2018 (CLOS LE 31 AOÛT 2018)	EXERCICE 2016-2017 (CLOS LE 31 AOÛT 2017)	VARIATION	VARIATION HORS EFFET DE CHANGE ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	20 407	20 698	- 1,4 %	+ 4,4 %
<i>Croissance interne</i>	+ 1,6 %	+ 1,9 %		
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	1 128	1 340	- 15,8 %	- 8,6 %
MARGE D'EXPLOITATION	+ 5,5 %	+ 6,5 %	- 100 PB	- 80 PB
Autres charges opérationnelles	(131)	(151)		
Résultat opérationnel	997	1 189	- 16,1 %	- 8,3 %
Produits financiers	46	31		
Charges financières	(136)	(136)		
Résultat financier	(90)	(105)		
Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence	2	4		
Résultat avant impôt	910	1 088	- 16,4 %	- 10,3 %
Impôt sur les résultats	(245)	(343)		
<i>Taux effectif d'impôt</i>	27,1 %	31,7 %		
<i>Déduction de la quote-part revenant aux participations minoritaires</i>	(13)	(22)		
RÉSULTAT NET AJUSTÉ	706	822	- 14,0 %	- 8,6 %
Bénéfice net ajusté par action de base (en euros)	4,77	5,52	- 13,6 %	
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	651	723	- 9,9 %	- 4,0 %
Bénéfice net par action -de base- (en euros)	4,40	4,85	- 9,4 %	
Dividende par action proposé (en euros)	2,75 ⁽²⁾	2,75	=	

(1) Tous les Indicateurs alternatifs de performance sont définis aux pages 87 et 88.

(2) À proposer lors de l'Assemblée Générale Annuelle du 22 janvier 2019.

3.1.2.2 Variation de change

Sodexo exerçant ses activités dans 72 pays, la proportion des devises les plus significatives dans le chiffre d'affaires et dans le résultat d'exploitation est la suivante :

	CHIFFRE D'AFFAIRES	RÉSULTAT D'EXPLOITATION
Dollar US	41 %	51 %
Euro	26 %	4 %
Livre sterling	9 %	10 %
Real brésilien	5 %	19 %

Il convient de préciser que ces fluctuations monétaires n'entraînent pas de risques opérationnels dans la mesure où les chiffres d'affaires et les coûts des filiales sont libellés dans les mêmes devises. Cependant, en raison du poids des Services Avantages et Récompenses au Brésil et du niveau élevé de

marge en comparaison par rapport au reste du Groupe, une baisse du real brésilien entraîne un effet négatif sur la marge d'exploitation. À l'inverse, lorsque le real brésilien s'améliore, la marge du Groupe augmente.

La variation de change est déterminée en appliquant les taux de change moyens de l'exercice précédent aux montants de l'exercice en cours, à l'exception du bolivar vénézuélien pour l'activité Services Avantages et Récompenses.

En ce qui concerne le bolivar vénézuélien, le Groupe considère que la meilleure estimation du taux de change auquel les fonds provenant de ses activités au Venezuela pourraient être

rapatriés est le taux DICOM. Le taux de change utilisé pour l'exercice clos le 31 août 2018 est de 1 USD = 6 112 000 VEF (soit 1 euro = 7 121 091,20 VEF) par rapport au taux de 1 USD = 3 250 VEF utilisé pour l'exercice 2016-2017. Les impacts de cette dépréciation ne sont pas significatifs à l'échelle du Groupe car ses activités au Venezuela représentent désormais une part négligeable de son chiffre d'affaires et de son résultat d'exploitation consolidés.

IMPACT DES TAUX DE CHANGE	VARIATION PAR RAPPORT À L'EURO TAUX MOYEN (en %)	VARIATION PAR RAPPORT À L'EURO TAUX DE CLÔTURE (en %)	IMPACT (en millions d'euros)		
			CHIFFRE D'AFFAIRES	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RÉSULTAT NET
Euro/Dollar	- 7,8 %	+ 1,5 %	(704)	(49)	(24)
Euro/Real brésilien	- 13,5 %	- 23,0 %	(161)	(34)	(19)
Euro/Livre sterling	- 1,9 %	+ 2,5 %	(35)	(2)	(2)

Au cours de l'exercice 2017-2018, l'euro s'est bien tenu face à toutes les devises, affichant notamment une bonne performance par rapport au dollar américain et au real brésilien, les deux devises les plus importantes pour le Groupe. Par ailleurs, la livre sterling est restée plus ou moins stable pendant l'exercice.

3.1.2.3 Chiffre d'affaires

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT (en millions d'euros)	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	CROISSANCE INTERNE	CROISSANCE EXTERNE	EFFET DE CHANGE	CROISSANCE TOTALE	CROISSANCE INTERNE HORS 53 ^e SEMAINE
Entreprises & Administrations	10 938	10 551	+ 3,8 %	+ 5,6 %	- 5,7 %	+ 3,7 %	+ 4,1 %
Santé & Seniors	4 768	5 007	+ 0,2 %	+ 0,8 %	- 5,7 %	- 4,8 %	+ 1,0 %
Éducation	3 855	4 239	- 3,0 %	- 0,1 %	- 6,0 %	- 9,1 %	- 2,5 %
SERVICES SUR SITE	19 561	19 797	+ 1,4 %	+ 3,1 %	- 5,8 %	- 1,2 %	+ 1,9 %
SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES	850	905	+ 5,1 %	- 3,4 %	- 7,9 %	- 6,1 %	+ 5,1 %
Élimination	(4)	(4)					
TOTAL GROUPE	20 407	20 698	+ 1,6 %	+ 2,9 %	- 5,9 %	- 1,4 %	+ 2,0 %

Pour l'exercice 2017-2018, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 20,4 milliards d'euros, en baisse de - 1,4 % en raison des fluctuations des devises exposées ci-dessus. La contribution des acquisitions nettes des cessions de filiales s'élève à + 2,9 %. Par conséquent, la croissance interne ressort à + 1,6 %. Hors effet de la 53^e semaine, la croissance interne s'établit à + 2,0 %.

L'ajustement de la 53^e semaine est lié au passage d'une comptabilité hebdomadaire à une comptabilité mensuelle à compter de septembre 2017 en Amérique du Nord. La comptabilité hebdomadaire a pour conséquence la perte d'un ou deux jours par an, selon qu'il s'agisse d'une année bissextile ou non. Ces jours perdus étaient généralement récupérés dans les comptes en une seule fois tous les 5 à 6 ans. Pour l'exercice 2016-2017, cet effet 53^e semaine a été l'équivalent de six jours ouvrés supplémentaires. À partir de l'exercice 2018-2019, la comptabilité mensuelle sera normalisée.

Services sur Site

La croissance interne du chiffre d'affaires des **Services sur Site** ressort à + 1,4 %, soit + 1,9 % hors 53^e semaine. Cette performance reflète la faible performance des segments Éducation et Santé. Toutefois, le quatrième trimestre est plus favorable que prévu à + 3,3 %, hors 53^e semaine, grâce à l'amélioration de la performance en Éducation qui a compensé la faiblesse particulière du troisième trimestre, une saison estivale satisfaisante en Europe, et une croissance solide dans le reste du monde.

Les principaux indicateurs de performance ont progressé au cours de l'exercice 2017-2018 :

- le taux de fidélisation des clients a gagné 30 points de base pour s'établir à 93,8 %. L'Éducation en Amérique du Nord a progressé de 300 points de base au cours de l'exercice. Cette progression a toutefois été atténuée par la faiblesse de la Santé dans la plupart des régions ;

- Le développement ressort à 6,8 % contre 6,5 % pour l'exercice précédent, reflétant une légère amélioration de la performance sur l'ensemble des régions ;
- hors impact de la 53^e semaine sur les deux exercices, la croissance des ventes sur sites existants est en progression à + 2,6 %, en hausse depuis le point bas observé à + 1,5 % au cours de l'exercice 2016-2017.

Pendant l'exercice 2017-2018, la croissance interne a bénéficié de la poursuite de la croissance élevée des services de facilities management tandis que les services de restauration sont restés stables compte tenu de la mauvaise performance des Universités en Amérique du Nord, qui sont principalement des services de restauration. Les services hors restauration représentent 33 % du chiffre d'affaires des Services sur Site.

CHIFFRE D'AFFAIRES DES SERVICES SUR SITE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en millions d'euros)	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	CROISSANCE INTERNE	CROISSANCE INTERNE HORS 53 ^e SEMAINE
Amérique du Nord	8 707	9 093	- 2,1 %	- 1,1 %
Europe	7 690	7 591	+ 1,5 %	+ 1,5 %
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	3 163	3 113	+ 11,7 %	+ 11,7 %
SERVICES SUR SITE	19 561	19 797	+ 1,4 %	+ 1,9 %

Remarque : Au cours de l'exercice 2016-2017, l'Amérique du Nord a bénéficié d'une 53^e semaine au cours du 4^e trimestre.

La croissance interne hors Amérique du Nord, représentant 55 % du chiffre d'affaires des Services sur Site, s'établit à + 4,5 %.

Brexit :

En juin 2016, les électeurs britanniques ont voté pour la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne. Sodexo est présent au Royaume-Uni depuis 1988 et y emploie environ 35 000 personnes. Le « Brexit » ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les activités du Groupe. Sodexo est en effet un acteur local, qui travaille avec des fournisseurs et des salariés locaux, et très souvent pour les pouvoirs publics et services gouvernementaux. Cependant, la croissance de l'activité restera dépendante de l'évolution du PIB et de l'emploi dans le pays.

Entreprises & Administrations

CHIFFRE D'AFFAIRES

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en millions d'euros)	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	CROISSANCE INTERNE	CROISSANCE INTERNE HORS 53 ^e SEMAINE
Amérique du Nord	2 822	2 515	+ 0,5 %	+ 1,7 %
Europe	5 313	5 235	+ 1,5 %	+ 1,5 %
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	2 804	2 801	+ 11,2 %	+ 11,2 %
ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS	10 938	10 551	+ 3,8 %	+ 4,1 %

Le chiffre d'affaires du segment **Entreprises & Administrations** pour l'exercice 2017-2018 s'élève à **10,9 milliards d'euros**, soit une croissance interne de + 4,1 % hors impact de la 53^e semaine en Amérique du Nord.

En **Amérique du Nord**, la croissance interne ressort à **+ 1,7 % hors impact de la 53^e semaine**, traduisant la progression des Salons d'aéroport et des Services aux Entreprises avec la poursuite du développement des services de facilities management. L'activité du segment Énergie & Ressources reste difficile en raison de la fermeture d'un site important. Le segment Services aux Gouvernements reste stable à cause de la faiblesse générale de la demande sur certains contrats, de la fermeture de mess dans la Marine et des efforts importants consentis pour conserver certains gros contrats.

En **Europe**, le chiffre d'affaires affiche **une croissance interne de + 1,5 %**. Le tourisme estival à Paris a retrouvé ses niveaux record de 2015. Les services aux entreprises sont restés plus

ou moins stables, pénalisés par la perte de plusieurs contrats significatifs au Benelux, compensées par une amélioration de la performance en France et au Royaume-Uni, ainsi que par la forte croissance en Europe du Sud et de l'Est. Le segment Services aux Gouvernements a subi l'impact de la sortie progressive de trois contrats avec l'armée britannique. La performance du segment Énergie & Ressources en Mer du Nord reste négative pour l'exercice, malgré quelques signes de stabilisation relevés au second semestre.

En **Afrique, Asie, Australie, Amérique latine et Moyen-Orient**, la croissance interne reste forte à **+ 11,2 % au cours de l'exercice**. Cette croissance à deux chiffres de la plupart des segments reflète notamment une croissance élevée du développement commercial et des ventes sur sites existants dans les Services aux entreprises ainsi que par la dynamique favorable du segment Énergie & Ressources, en particulier dans l'industrie minière.

Santé & Seniors

CHIFFRE D'AFFAIRES

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en millions d'euros)	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	CROISSANCE INTERNE	CROISSANCE INTERNE HORS 53 ^e SEMAINE
Amérique du Nord	3 001	3 303	- 1,8 %	- 0,5 %
Europe	1 493	1 465	+ 0,6 %	+ 0,6 %
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	274	239	+ 17,2 % ⁽¹⁾	+ 17,2 % ⁽¹⁾
SANTÉ & SENIORS	4 768	5 007	+ 0,2 %	+ 1,0 %

(1) Retraité pour tenir compte des transferts internes entre segments.

Le chiffre d'affaires du segment **Santé & Seniors** a atteint **4,8 milliards d'euros**, soit une croissance interne de + 1,0 %, hors effet de la 53^e semaine.

En **Amérique du Nord**, la croissance interne s'établit à **- 0,5 %**, hors impact de la 53^e semaine, pénalisée par le ralentissement du développement et de la fidélisation au cours de l'exercice. L'activité s'est améliorée au second semestre grâce à une base de comparaison plus favorable. Les équipes commerciales ont été réorganisées et plusieurs nouvelles signatures sont intervenues pendant l'été.

En **Europe**, la croissance interne est de **+ 0,6 %**. Malgré un développement légèrement négatif sur l'exercice imputable

à l'absence d'opportunités significatives de développement. Les ventes sur sites existants sont solides, en particulier au Royaume-Uni. La tendance s'est améliorée dans le segment Seniors en France ainsi que dans les hôpitaux en Belgique et dans les pays nordiques.

En **Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient** la croissance interne du chiffre d'affaires est restée forte pendant tout l'exercice à **+ 17,2 % ⁽¹⁾**, reflétant de nombreux nouveaux contrats signés au Brésil et une croissance particulièrement forte des ventes sur sites existants en Asie. Une grande partie de ces contrats implique un transfert d'expertise d'autres sites dans le monde ou une extension des services au facilities management.

Éducation

CHIFFRE D'AFFAIRES

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en millions d'euros)	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	CROISSANCE INTERNE	CROISSANCE INTERNE HORS 53 ^e SEMAINE
Amérique du Nord	2 884	3 275	- 4,5 %	- 3,9 %
Europe	885	891	+ 3,0 %	+ 3,0 %
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	86	73	+ 14,7 % ⁽¹⁾	+ 14,7 % ⁽¹⁾
ÉDUCATION	3 855	4 239	- 3,0 %	- 2,5 %

(1) Retraité pour tenir compte des transferts internes entre segments.

Le chiffre d'affaires du segment **Éducation** atteint 3,9 milliards d'euros, en baisse de - 2,5 % en croissance interne, hors impact de la 53^e semaine.

La croissance interne en **Amérique du Nord** est de **- 3,9 %**, hors impact de la 53^e semaine. Le segment Écoles connaît une croissance solide grâce au développement et aux fortes ventes sur sites existants. Celle-ci a cependant été compensée par la contribution négative du développement du segment Universités, pénalisé par un taux de fidélisation particulièrement faible au cours de la saison commerciale de l'exercice précédent et par le net recul de la croissance des ventes sur sites existants. La fidélisation s'est redressée au cours de l'exercice 2017-2018. Le développement est donc neutre à l'approche de l'exercice 2018-2019.

En **Europe**, la croissance interne est de **+ 3 %**. Cette performance s'explique par le développement commercial solide de l'exercice précédent et des ventes sur sites existants au Royaume-Uni

et en Espagne, ainsi que deux jours ouvrés supplémentaires en Italie. L'activité est stable en France en raison du faible développement de l'exercice précédent.

En **Afrique, Asie, Australie, Amérique latine et Moyen-Orient**, la croissance interne atteint **+ 14,7 %**, soutenue par la signature de nombreux contrats en Écoles et la croissance des ventes sur sites existants en Chine, à Singapour et en Inde.

Services Avantages et Récompenses

Le chiffre d'affaires des **Services Avantages et Récompenses** s'élève à 850 millions d'euros, en baisse de - 6,1 %. Les devises ont généré un impact de - 7,9 %, lié en particulier à la faiblesse du real brésilien au second semestre. Les variations de périmètre ont également pesé sur les ventes à hauteur de - 3,4 %, principalement liées à la cession de Vivabox à la fin de l'exercice 2016-2017. La croissance interne du chiffre d'affaires ressort à + 5,1 %, avec une croissance du volume d'émission de + 6,8 %.

1 Retraité pour tenir compte des transferts internes entre segments.

CHIFFRE D'AFFAIRES

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en millions d'euros)	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	CROISSANCE INTERNE	CROISSANCE EXTERNE	EFFET DE CHANGE	CROISSANCE TOTALE
Europe, États-Unis et Asie	473	480	+ 7,5 %			
Amérique latine	377	425	+ 2,4 %			
Services Avantages et Récompenses	850	905	+ 5,1 %	- 3,4 %	- 7,9 %	- 6,1 %

VOLUME D'ÉMISSION

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en millions d'euros)	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	CROISSANCE INTERNE	CROISSANCE EXTERNE	EFFET DE CHANGE	CROISSANCE TOTALE
Europe, États-Unis et Asie	10 537	10 000	+ 6,7 %			
Amérique latine	7 230	7 792	+ 7,0 %			
SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES	17 767	17 792	+ 6,8 %	+ 0,2 %	- 7,1 %	- 0,1 %

En Europe, Asie et États-Unis, la croissance interne du chiffre d'affaires et du volume d'émission a été forte pendant l'exercice, respectivement à **+ 7,5 %** et **+ 6,7 %**. Cette forte progression s'explique par une solide hausse de la valeur faciale dans la plupart des pays, et plus particulièrement la croissance interne à deux chiffres en Europe centrale. La migration digitale d'envergure en Inde a été gérée avec succès et la croissance a rebondi au dernier trimestre de l'exercice. La bonne dynamique de l'activité *Incentive & Recognition* (chiffre d'affaires sans volume d'émission) aux États-Unis et au Royaume-Uni s'est maintenue. Les travaux menés en vue du lancement de *Rydo*, la solution complète de gestion de la Mobilité et des Frais Professionnels, se sont achevés en juin. Depuis, le développement commercial est conforme aux prévisions.

La croissance interne du chiffre d'affaires en **Amérique latine** s'établit à **+ 2,4 %** pour l'ensemble de l'exercice, avec une amélioration de la tendance au second semestre due à une reprise au Brésil même si les taux d'intérêt sont restés très inférieurs à ceux de l'exercice précédent. La croissance du volume d'émission a également progressé au second semestre, clôturant l'exercice en hausse de **+ 7,0 %** sous l'impulsion de l'augmentation de la valeur faciale et du nombre de bénéficiaires. À partir du troisième trimestre, l'inflation et les taux d'intérêt au Brésil se sont progressivement stabilisés et la base de comparaison est devenue plus favorable.

3.1.2.4 Résultat d'exploitation

Pour l'exercice 2017-2018, le résultat d'exploitation ressort à 1 128 millions d'euros, en baisse de - 15,8 %, soit - 8,6 % hors effet de change. Par conséquent, la marge d'exploitation est en

baisse à 5,5 %, soit - 100 points de base par rapport à l'exercice précédent. Hors effet de change, principalement lié à la faiblesse du real brésilien, la marge est de 5,7 %, soit - 80 points de base, en ligne avec la révision des objectifs publiée le 29 mars 2018.

Ce recul de 80 points de base de la marge d'exploitation hors effet de change s'explique par :

- la baisse prévue des marges des services Avantages et Récompenses liée à la baisse des taux d'intérêt au Brésil, à l'augmentation des coûts liés à la migration digitale intervenue simultanément dans plusieurs grands pays et aux investissements dans les activités de mobilité. La reprise observée au Brésil au second semestre a permis d'atténuer le recul annuel ;
- de manière générale, pour les Services sur Sites, la marge a progressé au second semestre par rapport au premier grâce aux résultats des nombreux plans d'actions mis en place. Néanmoins, la base de comparaison du second semestre était élevée ;
- la progression plus lente que prévue de la rentabilité de quelques contrats significatifs en Services sur sites. Des négociations avec certains clients ont connu une issue favorable ce qui a conduit à une amélioration au second semestre mais l'année complète reste impactée ;
- un manque-à-gagner en Éducation et Santé, en particulier en Amérique du Nord, en raison de retards dans l'exécution des programmes d'efficacité prévus qui devaient compenser la faiblesse anticipée du chiffre d'affaires ;
- les coûts de support centraux sont également en hausse du fait d'investissements dans le marketing, le digital et l'innovation.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	RÉSULTAT D'EXPLOITATION EXERCICE 2017-2018	VARIATION PAR RAPPORT À L'EXERCICE 2016-2017	VARIATION PAR RAPPORT À L'EXERCICE 2016-2017 (HORS EFFET DE CHANGE)	MARGE D'EXPLOITATION EXERCICE 2017-2018	VARIATION DE LA MARGE D'EXPLOITATION PAR RAPPORT À L'EXERCICE 2016-2017	VARIATION DE LA MARGE D'EXPLOITATION PAR RAPPORT À L'EXERCICE 2016-2017 (HORS EFFET DE CHANGE)
Entreprises & Administrations	458	- 11,5 %	- 6,2 %	4,2 %	- 70 pb	- 70 pb
Santé & Seniors	306	- 9,5 %	- 3,1 %	6,4 %	- 30 pb	- 30 pb
Éducation	222	- 21,5 %	- 15,6 %	5,8 %	- 90 pb	- 90 pb
Services sur Site	986	- 13,4 %	- 7,6 %	5,0 %	- 70 pb	- 70 pb
Services Avantages et Récompenses	262	- 14,3 %	- 3,7 %	30,8 %	- 290 pb	- 180 pb
Coûts de support centraux et élimination du chiffre d'affaires interne	(120)	- 15,9 %	- 16,7 %			
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	1 128	- 15,8 %	- 8,6 %	5,5 %	- 100 PB	- 80 PB

Par segment, hors effet de change, la performance s'analyse comme suit :

- dans le segment **Entreprises & Administrations**, le résultat d'exploitation recule de - 6,2 % et la marge d'exploitation baisse de - 70 points de base. Cette performance s'explique par des difficultés d'exécution pour certains grands comptes, des investissements dans les ventes, le marketing et le développement de nouvelles offres ;
- dans le segment **Santé & Seniors**, le résultat d'exploitation baisse de - 3,1 % et la marge d'exploitation de - 30 points de base. Cette baisse s'explique par la faiblesse du chiffre d'affaires, notamment en Amérique du Nord, et par les retards pris sur les programmes de productivité. La productivité progresse et devrait accélérer au cours de l'exercice 2018-2019. Au quatrième trimestre, un nouveau management et une nouvelle organisation des ventes ont été mis en place aux États-Unis pour améliorer l'exécution et redynamiser les ventes ;
- dans le segment **Éducation**, le résultat d'exploitation chute de - 15,6 %, et la marge de - 90 points de base du fait de l'impact du faible taux de fidélisation, notamment en Amérique du Nord. Les programmes d'allocation du temps de travail et de rationalisation des SKU ont commencé à produire leurs effets au second semestre, mais l'inflation des coûts de main-d'œuvre a absorbé ces gains de productivité. Les négociations sur les prix confirment que l'inflation de la main-d'œuvre est répercutée sur les clients pour l'exercice 2018-2019.

Dans l'activité **Services Avantages et Récompenses**, le résultat opérationnel et la marge d'exploitation sont en baisse de - 3,7 % et de - 180 points de base. Le premier semestre a été marqué par un recul de - 320 points de base en raison des coûts de la migration digitale, en particulier en Inde et en République tchèque, de la baisse des taux d'intérêt au Brésil et des investissements dans les activités de mobilité et de frais professionnels. Le second semestre a cependant connu une amélioration, avec une baisse de - 60 points de base seulement, sur fond de forte reprise des volumes et de stabilisation progressive de l'impact des taux d'intérêt au Brésil.

3.1.2.5 Résultat net part du Groupe

Autres produits et charges opérationnels

Les **Autres produits et charges opérationnels** s'élèvent à 131 millions d'euros contre 151 millions d'euros au cours de l'exercice précédent. Du fait de la fin du programme d'Adaptation et de Simplification, les coûts de restructuration ont nettement chuté, passant de 137 à 42 millions d'euros. A contrario, les coûts d'acquisition et les amortissements et dépréciation des relations clients et des marques ont été plus élevés. L'augmentation des dépréciations des relations clients est principalement due à Centerplate. Des provisions ont également été enregistrées en raison du changement de périmètre au Moyen Orient.

(en millions d'euros)	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
TOTAL AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	10	24
Gains liés à des changements de périmètre	3	21
Gains liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	-	3
Autres	7	
TOTAL AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	(141)	(176)
Coûts de restructuration et de rationalisation de l'organisation	(42)	(137)
Coûts liés aux acquisitions	(15)	(6)
Pertes liées à des changements de périmètre	(18)	-
Pertes liées aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	-	(2)
Amortissements et dépréciation des relations clientèles et des marques	(52)	(31)
Dépréciation des actifs non-courants		-
Autres	(14)	
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	(131)	(151)

En conséquence, le **Résultat opérationnel** ressort à 997 millions d'euros, contre 1 189 millions d'euros sur l'exercice précédent.

Les frais financiers nets se sont améliorés de 15 millions d'euros, en raison de deux facteurs principaux : une pénalité de remboursement anticipé de 10 millions d'euros au cours de l'exercice précédent et des intérêts de retard perçus sur le remboursement d'impôt sur les dividendes pendant l'exercice considéré de 7 millions d'euros. Par ailleurs, malgré l'augmentation significative de l'endettement pendant l'exercice, lié notamment à l'acquisition de Centerplate en janvier 2018, le coût de la dette reste stable avec un coût pondéré de la dette de 2,5 % au 31 août 2018 contre 2,4 % un an plus tôt. Le Groupe a réalisé une émission obligataire de 300 millions d'euros en mai à 1,125 % et a levé 400 millions de dollars à 3,7 % sous la forme d'un placement privé aux États-Unis en juin.

Le **taux effectif d'imposition** baisse à 27,1 % pour l'exercice 2017-2018, contre 31,7 % pour l'exercice 2016-2017. Ce taux bénéficie de l'effet positif exceptionnel du remboursement en France de la contribution de 3 % sur les dividendes distribués au cours de la période 2013-2017. La réduction du taux d'imposition sur les résultats aux États-Unis (ramené de 35 % à un taux combiné de 25,7 %) est en partie compensée par le réaligement des impôts différés et le *deemed repatriation tax*. Le taux d'imposition de l'exercice 2018-2019 devrait s'établir autour de 29 % car le Groupe bénéficiera pleinement de la réduction du taux d'imposition aux États-Unis.

La quote-part **dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence** ressort à 2 millions d'euros. La part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle s'élève

à 13 millions d'euros contre 22 millions d'euros pour l'exercice précédent, principalement du fait de cessions de filiales.

Par conséquent, le **résultat net part du Groupe** s'établit à 651 millions d'euros, en baisse de - 9,9 %, soit - 4,0 % hors effet de change négatif. Le **résultat net ajusté** s'élève à 706 millions d'euros, en baisse de - 14,0 % aux taux actuels, soit - 8,6 % hors effet de change, tenant compte des Autres produits et charges opérationnels à un taux d'impôt normalisé.

3.1.2.6 Bénéfice net par action

Le **bénéfice net par action ajusté** s'élève à 4,77 euros, en baisse de - 13,6 %.

Le **bénéfice net par action** quant à lui s'établit à 4,40 euros, en baisse de - 9,4 %. La relution de 50 points de base par rapport à la variation du résultat net est due à l'effet du rachat d'actions propres de 300 millions d'euros au cours de l'exercice. Ainsi, le nombre moyen pondéré d'actions s'établit à 148 077 776, contre 148 998 961 au cours de l'exercice 2016-2017.

3.1.2.7 Proposition de dividende

Lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra le 22 janvier 2019, le Conseil d'Administration proposera un dividende de 2,75 euros par action au titre de l'exercice 2017-2018, soit stable par rapport à l'exercice précédent. Cette proposition traduit la confiance du Conseil d'Administration dans la stratégie du Groupe. Ainsi le taux de distribution est de 58 % sur le résultat net ajusté et de 63 % sur le résultat net publié.

3.1.3 Situation financière du Groupe

3.1.3.1 Variation des flux de trésorerie

Les variations des flux de trésorerie sont les suivantes :

(en millions d'euros)	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
Autofinancement	1 140	1 076
Variation du BFR hors variation des actifs financiers en Services Avantages et Récompenses *	221	120
Investissements opérationnels nets	(286)	(308)
LIQUIDITÉS GÉNÉRÉES PAR LES OPÉRATIONS	1 076	887
Investissements financiers nets de cession	(697)	(268)
Programme de rachat d'actions	(300)	(300)
Dividendes versés aux actionnaires	(411)	(359)
Autres variations (dont périmètre et change)	(316)	(164)
(AUGMENTATION)/RÉDUCTION DE L'ENDETTEMENT NET	(648)	(204)

* Excluant la variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses (- 228 millions d'euros sur l'exercice 2017-2018 et - 134 millions d'euros sur l'exercice 2016-2017). Variation totale du fonds de roulement telle que recomposée dans les comptes consolidés : lors de l'exercice 2017-2018 - 7 millions d'euros = 221 millions d'euros - 228 millions d'euros et lors de l'exercice 2016-2017 - 14 millions d'euros = 120 millions d'euros - 134 millions d'euros.

L'autofinancement s'élève à 1 140 millions d'euros, en hausse de + 5,9 %, en raison d'une forte réduction des impôts payés, et, dans une moindre mesure, d'une baisse des frais financiers nets. La variation positive du besoin en fonds de roulement de 221 millions d'euros est liée à une meilleure gestion opérationnelle dans l'ensemble du Groupe.

Les investissements opérationnels nets, y compris les investissements clients, s'élèvent à 286 millions d'euros, soit 1,4 % du chiffre d'affaires contre 1,5 % pour l'exercice précédent. Cela s'explique par le faible taux de fidélisation dans le segment Éducation, celui-ci étant, avec Sport & Loisirs, le segment le plus capitalistique. Comme annoncé précédemment, ce taux devrait augmenter au cours des prochains exercices, à mesure de l'augmentation des investissements dans l'Informatique et le Digital de 30 à 50 millions d'euros par an, de l'amélioration de la fidélisation et du développement en Éducation, ainsi que la montée en puissance des nouveaux contrats signés par Centerplate.

Les liquidités générées par les opérations s'élèvent à 1 076 millions d'euros. Cela représente une amélioration substantielle par rapport aux liquidités générées par les opérations de l'exercice 2016-2017, à 887 millions d'euros. Par conséquent, la conversion du résultat net en liquidités atteint 165 % contre 123 % au cours de l'exercice 2016-2017.

Les acquisitions et cessions nettes de filiales ont considérablement augmenté pour atteindre 697 millions d'euros contre 268 millions d'euros pour l'exercice précédent, reflétant, en particulier, l'acquisition de Centerplate pour un montant total de 610 millions d'euros. Une fois pris en compte les rachats d'actions à hauteur de 300 millions d'euros et le versement de dividendes de 411 millions d'euros, ainsi que les Autres variations principalement liées à des effets de change et des variations de périmètre, l'endettement net consolidé augmente de 648 millions d'euros sur l'exercice et atteint 1 260 millions d'euros au 31 août 2018.

3.1.3.2 Acquisitions sur la période

Au cours de l'exercice 2017-2018, Sodexo a considérablement augmenté son volume d'acquisitions.

Le Groupe a opéré un mouvement stratégique avec l'acquisition de Centerplate aux États-Unis. Celle-ci lui apporte envergure et crédibilité dans le segment Sports & Loisirs en Amérique du Nord, où la taille des stades et des centres de conférence est nettement plus importante qu'en Europe, complétant ainsi une position déjà solide en Europe.

Pendant l'exercice, le Groupe a également enrichi son offre avec l'acquisition de la société de restauration digitale FoodChéri en France. Les Services Avantages et Récompenses ont renforcé leur offre dans le domaine des services liés à la santé et aux sports avec l'acquisition de Gym for Less en Espagne.

L'expertise technique a été étendue à Singapour avec l'acquisition de Kim Yew.

Le Groupe a consolidé ses positions sur le marché de l'industrie minière en Australie, avec l'acquisition de Morris.

3.1.3.3 Programme de rachat d'actions de 2018

Le 12 avril 2018, Sodexo a annoncé un programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros, traduisant la confiance du Conseil d'Administration dans l'avenir du Groupe malgré les chiffres décevants du premier semestre et la révision de ses objectifs. Le programme de rachat d'actions s'est conclu le 13 août 2018 par l'achat de 3 356 732 actions, représentant 2,2 % du capital, à un prix moyen de 88,92 euros. Un total de 3 375 562 actions a été annulé lors de la réunion du Conseil d'Administration qui s'est tenue en août. Par conséquent, au 31 août 2018, le nombre total d'actions était de 147 454 887, contre 150 830 449 à la fin de l'exercice 2016-2017.

3.1.3.4 Bilan synthétique Groupe au 31 août 2018

(en millions d'euros)	31 AOÛT 2018	31 AOÛT 2017		31 AOÛT 2018	31 AOÛT 2017
Actif non courant	7 944	7 416	Capitaux propres	3 283	3 536
Actif courant hors trésorerie	4 628	4 531	Participations ne donnant pas le contrôle	45	34
Fonds réservés Services Avantages et Récompenses	615	511	Passif non courant	4 330	3 885
Actifs financiers Services Avantages et Récompenses	427	398	Passif courant	7 622	7 419
Trésorerie	1 666	2 018			
TOTAL DE L'ACTIF	15 280	14 874	TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	15 280	14 874
			Endettement brut	3 940	3 500
			Endettement net	1 260	611
			Taux d'endettement net	+ 38 %	+ 17 %
			Ratio d'endettement net	1,0	0,4

Au 31 août 2018, l'endettement net s'élève à 1 260 millions d'euros, soit 38 % des capitaux propres du Groupe, contre 17 % au 31 août 2017. Le ratio d'endettement net est de 1,0, de retour dans la fourchette de 1 à 2, conformément aux objectifs du Groupe.

La situation financière du Groupe reste solide avec des flux de trésorerie qui couvrent les investissements, les acquisitions et le dividende, malgré des dépenses d'acquisition particulièrement importantes pendant l'exercice. Le taux d'endettement net et le ratio d'endettement net ont augmenté en raison des rachats d'actions. Durant l'exercice 2017-2018, le Groupe a émis une obligation à 7 ans pour un montant de 300 millions d'euros assortie d'un coupon de 1,125 % à échéance mai 2025 et a levé 400 millions de dollars sur 5 ans à 3,7 % sous la forme d'un placement privé aux États-Unis. Ainsi l'échéance moyenne est étendue à 5,6 ans. Le coût pondéré de la dette au 31 août 2018 était de 2,5 %, contre 2,4 % pendant l'exercice précédent.

À la clôture de l'exercice 2017-2018, le Groupe dispose de lignes de crédit bancaires non utilisées totalisant 1 589 millions d'euros et d'une trésorerie opérationnelle s'élevant à 2 680 millions d'euros. Il est à noter que la trésorerie opérationnelle inclut 1 987 millions d'euros pour l'activité Services Avantages et Récompenses (dont 615 millions d'euros de fonds réservés et 427 millions d'euros d'actifs financiers et 28 millions d'euros de découverts bancaires).

3.1.3.5 Événements postérieurs à la clôture du 31 août 2018

Depuis le début de l'exercice 2018-2019, le Groupe a mené à bien deux acquisitions :

- Crèches de France, pour renforcer la position du Groupe sur le marché des crèches en France avec l'acquisition de Crèches de France début septembre ;
- Novae Restauration, pour renforcer la position de Sodexo en Suisse. Novae Restauration est un acteur clé dans les services de restauration haut de gamme en Suisse francophone, avec 700 salariés servant un réseau de plus de 80 sites clients prestigieux. Novae Restauration et Sodexo Suisse ont des portefeuilles clients et des offres complémentaires : la gamme de services de restauration premium de Novae Restauration complète la position de Sodexo en tant que prestataire de services de facilities management sur le marché suisse germanophone. Il existe un fort potentiel de synergies en termes de ventes additionnelles sur site et de développement inter-régional.

3.1.3.6 Perspectives

Lors du *Capital Markets Day* du 6 septembre 2018, Denis Machuel, Directeur Général du Groupe, a présenté son programme stratégique visant à atteindre un niveau de croissance qui positionnera Sodexo comme le leader du marché.

Dans une série de présentations, les dirigeants de Sodexo ont exposé :

- la solidité des positions de Sodexo sur des marchés en croissance et à fort potentiel ;
- comment le Groupe s'est diversifié avec succès, passant du positionnement d'expert des services de restauration à celui de spécialiste de services intégrés ;
- comment Sodexo réaffirme son excellence dans la restauration, au cœur de sa proposition de services intégrés de Qualité de Vie ;
- le déploiement en cours des plans d'action qui permettent au Groupe de :
 - redresser les zones spécifiques de sous-performance, en particulier en Amérique du Nord,
 - simplifier son organisation pour se recentrer et gagner en efficacité,
 - renforcer la culture de suivi de la performance au sein de l'entreprise *via* le programme STEP ⁽¹⁾ ;
- le recentrage de toute l'organisation sur l'accélération de la croissance au travers du programme stratégique de Sodexo en renforçant le culte du client et des consommateurs, en renforçant l'efficacité opérationnelle, en cultivant les talents et en ancrant la responsabilité d'entreprise dans nos opérations.

FOCALISATION SUR LA CROISSANCE :



Plus particulièrement, pour l'exercice 2018-2019, l'équipe de direction déploie les plans d'actions pour assurer que l'amélioration de la productivité libérera la capacité permettant d'investir dans les ventes, le marketing, les systèmes informatiques et dans le digital afin d'accélérer la croissance du chiffre d'affaires.

Dans les Services sur Site en Amérique du Nord, la saison commerciale en Éducation de l'exercice 2017-2018 a affiché une fidélisation en progression et un développement stable. Par conséquent, la croissance dans le segment Éducation devrait être neutre au cours de l'exercice 2018-2019. On observe également des signes suggérant la reprise progressive des signatures dans la Santé.

La zone Afrique, Asie, Australie, Amérique latine et Moyen Orient représente désormais 16 % du total des ventes et devrait continuer à générer une forte croissance.

En Europe, si le secteur public britannique reste très concurrentiel et si l'Europe du Nord souffre de la perte de gros contrats et d'un faible développement, l'activité Énergie & Ressources en Mer du Nord se stabilise ; la France poursuit sa progression régulière et l'Europe du Sud et de l'Est devrait continuer à générer une bonne croissance dans tous les segments.

Dans l'activité Services Avantages et Récompenses, la croissance devrait être de l'ordre de 5 à 10 %, portée par la reprise progressive au Brésil, le retour à la croissance en Inde et les progrès réguliers en Europe dans l'activité traditionnelle Avantages aux salariés, et par le dynamisme des activités *Incentive & Recognition* et Mobilité.

Les progrès réalisés dans la productivité et la simplification seront réinjectés dans l'organisation pour stimuler la croissance des ventes avec davantage d'innovation, de nouvelles offres, des applications digitales et le renouvellement des efforts en ventes et marketing, le tout dans l'optique de fidéliser les clients existants, d'encourager les nouvelles ventes et de gagner en compétitivité.

Ainsi, pour l'exercice 2018-2019, le Groupe prévoit de générer :

- une croissance interne comprise entre + 2 et + 3 % ;
- une marge d'exploitation comprise entre 5,5 % et 5,7 %, hors effets de change.

L'Agenda Stratégique vise à atteindre un niveau de croissance qui positionnera Sodexo comme le leader du marché en croissance. Dans un premier temps, Sodexo table sur une croissance interne du chiffre d'affaires de plus de 3 % d'ici l'exercice 2019-2020, avant un retour durable à une marge d'exploitation supérieure à 6 % (au taux de change de l'exercice 2016-2017). **Comme expliqué lors du *Capital Markets Day*, l'amélioration de la marge viendra avec les niveaux adéquats de croissance.**

¹ STEP = Sodexo Targets for Enhanced Performance.

3.1.3.7 Définitions d'indicateurs alternatifs de performance

Ratios financiers

		EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
Taux d'endettement net	Dettes financières (1) – trésorerie opérationnelle (2)		
	Capitaux propres et intérêts minoritaires	37,9 %	17,1 %
Ratio d'endettement net	Dettes financières (1) – trésorerie opérationnelle (2)		
	Résultat opérationnel avant dépréciations et amortissements (EBITDA) (3)	1,0	0,4
Capacité de remboursement des emprunts	Dettes financières		
	Autofinancement	3,5 années	3,3 années
Indépendance financière	Dettes financières non courantes		
	Capitaux propres et intérêts minoritaires	106,3 %	84,3 %
Rendement des capitaux propres	Part du Groupe dans le résultat net		
	Part du Groupe dans les capitaux propres hors résultat	24,7 %	25,7 %
Retour sur capitaux employés (ROCE)	Résultat opérationnel après impôt (4)		
	Capitaux employés (5)	16,4 %	20,6 %
Couverture des charges d'intérêts	Résultat opérationnel		
	Coût de l'endettement net	12,6	15,0

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

		EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
(1) Dettes financières	Dettes financières non courantes	3 537	3 012
	+ dettes financières courantes hors découverts bancaires	421	499
	- instruments financiers dérivés à l'actif	(18)	(11)
		3 940	3 500
(2) Trésorerie opérationnelle	Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 666	2 018
	+ actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	1 042	909
	- découverts bancaires	(28)	(38)
		2 680	2 889
(3) Résultat opérationnel avant dépréciations et amortissements (EBITDA)	Résultat opérationnel	997	1 189
	+ dépréciations et amortissements	317	281
		1 314	1 470
(4) Résultat opérationnel après impôt	Résultat opérationnel	997	1 189
	Taux effectif d'impôt	27,1 %	31,7 %
		727	812
(5) Capitaux employés	Immobilisations corporelles	619	590
	+ <i>Goodwill</i>	5 664	5 308
	+ autres immobilisations incorporelles	704	511
	+ investissements clients	558	547
	+ besoin en fonds de roulement hors actifs financiers et fonds réservés de l'activité Services Avantages et Récompenses	(3 104)	(3 009)
		4 441	3 947



Coût pondéré de la dette

Le coût pondéré de la dette est calculé à la clôture de l'exercice et correspond au taux de financement moyen pondéré des emprunts (dont des instruments financiers dérivés et les billets de trésorerie) et des soldes de trésorerie centralisée à la clôture de l'exercice.

Liquidités générées par les opérations

Veillez vous reporter à la section Situation financière du Groupe.

Variation hors effet de change

Variation hors effet de change calculée en convertissant les chiffres de l'exercice 2017-2018 aux taux de l'exercice 2016-2017, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation. Toutes les données en VEF pour les exercices 2017-2018 et 2016-2017 ont été converties au taux de change de 1 USD = 6 112 000 VEF vs 3 250 VEF respectivement.

Volume d'émission

Le volume d'émission est constitué du montant total des valeurs faciales des chèques, cartes et support digitaux émis par le Groupe en faveur des bénéficiaires pour le compte de client (activité Services Avantages et Récompenses).

Endettement net

Total des emprunts et dettes financières à la clôture de l'exercice diminués de la trésorerie opérationnelle.

Marge opérationnelle

Résultat opérationnel rapporté au chiffre d'affaires.

Croissance interne

La croissance interne correspond à l'augmentation du chiffre d'affaires d'une période donnée par rapport au chiffre d'affaires publié de la même période de l'exercice précédent, calculée au taux de change de l'exercice précédent et en excluant l'impact des acquisitions (ou prises de contrôle) ou des cessions d'activités comme suit :

- pour les acquisitions (ou prises de contrôle) d'activités au cours de la période actuelle, le chiffre d'affaires réalisé sur la période depuis la date d'acquisition est exclu du calcul de la croissance interne ;
- pour les acquisitions (ou prises de contrôle) d'activités au cours de l'exercice précédent, le chiffre d'affaires réalisé sur la période actuelle allant jusqu'au 1^{er} anniversaire de l'acquisition est exclu ;

- pour les cessions (ou pertes de contrôle) d'activités au cours de l'exercice précédent, le chiffre d'affaires réalisé sur la période comparative de l'exercice précédent jusqu'à la date de cession est exclu ;
- pour les cessions (ou pertes de contrôle) d'activités au cours de l'exercice actuel, le chiffre d'affaires réalisé sur la période commençant 12 mois avant la date de cession et allant jusqu'à la date de clôture de la période comparative de l'exercice précédent est exclu ;
- pour les pays en situation d'hyperinflation, l'ensemble des chiffres sont convertis au dernier taux de clôture pour les deux périodes. De ce fait, pour le calcul de la croissance interne, les données de l'activité Avantages et Récompenses en bolivar vénézuélien pour les exercices 2017-2018 et 2016-2017 ont été converties au taux de change de 1 USD = 6 112 000 (vs 3 250 VEF pour l'exercice 2016-2017).

Résultat net ajusté

Le résultat net ajusté présente un résultat net hors éléments inhabituels et/ou rares significatifs. Il correspond donc au Résultat net part du Groupe hors Autres produits et charges opérationnels et éléments non récurrents significatifs des Charges financières nettes et des Charges d'impôt sur le résultat. Sur l'exercice 2017-2018, le résultat net exclut les éléments suivants et l'impact fiscal y afférent, le cas échéant, du Résultat net part du Groupe :

- les autres produits et charges de - 131 millions d'euros, nets d'impôt au taux normalisé de 30,2 % ;
- les intérêts perçus en France sur le remboursement d'impôt, pour 7 millions d'euros ;
- le remboursement de l'impôt de 3 % sur les dividendes reçus, pour 43 millions d'euros ;
- les impacts exceptionnels résultant de changements de la réglementation fiscale américaine, pour - 13 millions d'euros.

Bénéfice net ajusté par action

Le bénéfice net ajusté par action présente le résultat net ajusté divisé par le nombre moyen d'actions.

Marge d'exploitation

Résultat opérationnel rapporté au chiffre d'affaires.

Marge d'exploitation à taux constant

Résultat opérationnel rapporté au chiffre d'affaires, calculé en convertissant les chiffres de l'exercice 2017-2018 aux taux de l'exercice 2016-2017, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation.

3.2 REPORTING EXTRA-FINANCIER

3.2.1 460 000 collaborateurs au service des clients

3.2.1.1 Répartition des effectifs par segment de clientèle et par activité

	EXERCICE 2017-2018	VARIATION	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
Entreprises & Administrations <input checked="" type="checkbox"/>	276 572	29 867	60,0 %	57,7 %
Santé & Seniors <input checked="" type="checkbox"/>	82 384	3 542	17,9 %	18,5 %
Éducation <input checked="" type="checkbox"/>	86 717	18	18,8 %	20,3 %
TOTAL SERVICES SUR SITE <input checked="" type="checkbox"/>	445 673	33 427	96,7 %	96,5 %
SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES <input checked="" type="checkbox"/>	4 380	(102)	1,0 %	1,0 %
SIÈGE DU GROUPE ET STRUCTURES PARTAGÉES <input checked="" type="checkbox"/>	10 610	70	2,3 %	2,5 %
TOTAL <input checked="" type="checkbox"/>	460 663	33 395	100 %	100 %

Dans le segment Entreprises & Administrations, l'augmentation des effectifs est essentiellement tirée par l'acquisition de Centerplate (27 696 employés) et le développement en Asie et en Amérique latine.

Dans le segment Santé, l'augmentation des effectifs tient à l'ouverture de sites au Brésil et au Chili.

Dans le segment Éducation, les effectifs restent inchangés. Les pertes dans les Universités aux États-Unis sont compensées par l'ouverture de sites dans les Écoles aux États-Unis et en Espagne.

3.2.1.2 Répartition des effectifs par zone géographique

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
Amérique du Nord	34,1 %	31,3 %
Europe	29,9 %	32,0 %
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	36,0 %	36,8 %
TOTAL	100 %	100 %

Toutes les analyses présentées ci-dessous excluent Centerplate (27 696 collaborateurs au 31 août 2018).

3.2.1.3 Répartition des effectifs par catégorie

	EXERCICE 2017-2018		EXERCICE 2016-2017	
	TOTAL	% FEMMES	TOTAL	% FEMMES
Conseil d'Administration <input checked="" type="checkbox"/>	13	54 %	14	50 %
Comité Exécutif <input checked="" type="checkbox"/>	19	37 %	14	25 %
Cadres dirigeants du Groupe <input checked="" type="checkbox"/> ⁽¹⁾	203	34 %	190	33 %
Encadrement <input checked="" type="checkbox"/>	49 743	43 %	49 909	43 %
Employés <input checked="" type="checkbox"/>	432 967	55 %	427 268	54 %

(1) La catégorie Cadres dirigeants du Groupe inclut les principales fonctions placées directement sous la responsabilité des membres d'un Comité Exécutif Global, les cadres supérieurs des fonctions ventes et opérations et les collaborateurs à haut potentiel.

95,3 % des collaborateurs de Sodexo travaillent sur le terrain, sur site.

Indicateur vérifié en assurance raisonnable par KPMG.



3.2.1.4 Répartition des effectifs par âge

	EXERCICE 2017-2018		EXERCICE 2016-2017	
	EMPLOYÉS	ENCADREMENT	EMPLOYÉS	ENCADREMENT
< 30 ans	27,4 %	11,9 %	28,0 %	12,4 %
30-40 ans	23,6 %	30,7 %	23,3 %	30,4 %
40-50 ans	22,3 %	29,5 %	22,6 %	29,8 %
50-60 ans	19,4 %	21,9 %	19,1 %	21,9 %
> 60 ans	7,3 %	6,0 %	6,9 %	5,6 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %

(en nombre d'années)	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
Encadrement	8,3	8,3
Employés	4,8	4,6
ANCIENNETÉ MOYENNE	4,8	4,6

3.2.1.5 Embauches hors acquisitions de sociétés et reprises de personnel

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	VARIATION
Employés	161 365	151 741	9 624
Encadrement	6 117	8 109	(1 992)
	167 482	159 850	7 632

Les embauches ont progressé au cours de l'exercice 2017-2018, principalement portées par le segment Entreprises & Administrations dans les pays affichant une forte croissance comme l'Inde, la Chine et le Brésil.

Dans certains pays, les embauches ont légèrement reculé en corrélation avec la diminution du nombre de départs.

3.2.1.6 Répartition des départs par motif pour les contrats à durée indéterminée (hors perte de site)

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	VARIATION
Démissions (moins de 3 mois)	33 353	N/A	N/A
Démissions (après 3 mois)	81 770	N/A	N/A
TOTAL DÉMISSIONS	115 123	110 291 ⁽¹⁾	4 832
Licenciement ou réduction d'effectifs	33 972	34 154	(182)
Retraite ou autres motifs	4 093	4 573	(480)
NOMBRE TOTAL DE DÉPARTS	153 188	149 018	4 170

(1) La ventilation des démissions n'est pas disponible pour l'exercice 2016-2017.

3.2.1.7 Fidélisation

Taux de fidélisation de l'ensemble des collaborateurs <input checked="" type="checkbox"/>	80,9 %
Taux de fidélisation de l'encadrement sur site <input checked="" type="checkbox"/>	86,6 %

Indicateur vérifié en assurance raisonnable par KPMG.

Le taux de fidélisation est calculé à partir des démissions après 3 mois d'ancienneté et n'est donc pas comparable aux chiffres publiés les années précédentes.

TAUX DE FIDÉLISATION DE L'ENCADREMENT SUR SITE	PAYS
> 90 %	France, Italie, Espagne, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Brésil, Chili, Argentine, Finlande, Suède
80 %-90 %	États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Chine, Colombie
< 80 %	Inde, Russie

3.2.2 Des collaborateurs engagés

Le taux d'engagement des collaborateurs, exprimant à la fois leur satisfaction et leur implication, est un indicateur clé de la performance de Sodexo. Notre ambition : être l'une des entreprises les plus appréciées au monde par ses collaborateurs.

En avril 2018, Sodexo a réalisé sa septième Enquête mondiale d'engagement auprès de l'ensemble des collaborateurs ayant au moins six mois d'ancienneté, soit 386 262 collaborateurs dans 55 pays. Cette enquête, réalisée en ligne, a enregistré un taux de participation élevé de 62 %, contre 57 % en 2016. Pour la cinquième fois consécutive, le taux d'engagement des collaborateurs a augmenté. En 2018, il atteint 69 % (hausse

de 1 point par rapport à l'enquête précédente), nettement au-dessus du taux de référence de 64 % ⁽¹⁾.

Les résultats des enquêtes locales ont été ensuite communiqués aux équipes concernées pour pouvoir élaborer des plans d'action concrets. Ces derniers permettent d'améliorer la performance sur des sujets tels que l'absentéisme, la santé et la sécurité, ainsi que la fidélisation des collaborateurs. De cette façon, la qualité de vie des collaborateurs est toujours en progression, améliorant à son tour la qualité de vie des consommateurs et la productivité pour les clients.

	JUIN 2018	JUIN 2016	VARIATION
Nombre de participants	239 520	208 775	+ 15 %
Taux d'engagement <input checked="" type="checkbox"/>	69 %	68 %	+ 1 pt
% des collaborateurs considérant Sodexo comme le meilleur employeur de son secteur d'activité	84 %	88 %	- 4 pts
% des collaborateurs considérant que Sodexo valorise la diversité (âge, sexe, cultures et origines, religion, orientation sexuelle et opportunités pour les personnes handicapées) sur le lieu de travail	82 %	80 %	+ 2 pts
% des collaborateurs considérant Sodexo comme une entreprise responsable d'un point de vue social et environnemental	80 %	80 %	-

3.2.3 L'investissement dans le développement des compétences des collaborateurs

3.2.3.1 Former les collaborateurs pour répondre aux besoins des clients

Sodexo a la conviction que la satisfaction de ses clients et consommateurs tient largement aux compétences et aux talents de ses collaborateurs.

Les Directions de la formation et du développement proposent aux collaborateurs de Sodexo un large éventail de programmes de professionnalisation et d'apprentissage.

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	VARIATION
Nombre total d'heures de formation	6 232 374	5 802 417	+ 7,4 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	14,6	13,6	+ 7,2 %
% de sites clients ayant mis en place des formations sur des pratiques durables	49,2 %	49,4 %	- 0,2 pt

Le nombre d'heures de formation est en progression pour l'exercice 2017-2018, principalement en raison du déploiement du programme *Sodexo Ambassador* et de l'accent mis sur la formation

réglementaire. Grâce au programme *Sodexo Ambassador*, nos 460 000 employés ont une connaissance cohérente de Sodexo et de la façon dont nous améliorons tous la qualité de vie.

1 Sociétés clientes d'Aon Hewitt.

3.2.3.2 La promotion interne au cœur du modèle de Sodexo

La Société incite ses collaborateurs à élaborer un plan de carrière, à explorer de nouveaux horizons professionnels et à prendre de nouvelles responsabilités. Pour cela, Sodexo doit pouvoir offrir de multiples opportunités par le biais de sa croissance continue, l'évolution du portefeuille de ses activités et la variété de ses métiers.

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
% de l' encadrement hors site ayant bénéficié d'une promotion interne	6,6 %	7,5 %
% de l' encadrement sur site ayant bénéficié d'une promotion interne	8,7 %	8,5 %
% d' employés ayant bénéficié d'une promotion interne	3,5 %	3,2 %

3.2.4 Une organisation flexible, respectueuse des collaborateurs, qui offre de bonnes conditions de travail

Parce que les individus travaillent mieux quand ils évoluent dans un cadre professionnel épanouissant, stable et sécurisé, Sodexo fait de ses collaborateurs les premiers bénéficiaires de sa mission d'amélioration de la qualité de vie. Sodexo s'engage à améliorer le bien-être de ses collaborateurs.

Les modèles d'organisation du Groupe garantissent la continuité de la qualité de service, tout en restant à l'écoute des attentes des collaborateurs, dans le respect des législations locales. Le travail à temps partiel et le recours à des contrats à durée déterminée permettent d'obtenir la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Partout dans le monde, Sodexo encourage la flexibilité au travail pour ses collaborateurs, en tenant compte de leur style de vie et de leur mode de travail. Le Groupe facilite également un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, favorisant ainsi la performance individuelle. Engagés et efficaces, les collaborateurs de Sodexo sont alors à même de délivrer un service de qualité aux clients et aux consommateurs.

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
% des effectifs travaillant à temps partiel	24,7 %	25,0 %

3.2.4.1 Assurer la sécurité des collaborateurs

L'attention que le Groupe porte à l'ensemble de ses collaborateurs ainsi qu'aux 100 millions de consommateurs servis chaque jour à travers le monde est au cœur de son engagement pour la santé, la sécurité, l'hygiène alimentaire et l'environnement. La santé et la sécurité sont les piliers essentiels sur lesquels se base sa vocation d'améliorer la qualité de vie.

Ainsi, la politique Santé et Sécurité de Sodexo guide ses actions en la matière, en définissant les standards minimums pour chaque entité, et se base sur la norme OHSAS 18001.

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001 ou ISO 45001 <input checked="" type="checkbox"/>	85,2 %	81,8 %

3.2.4.2 Absentéisme au travail et nombre d'accidents professionnels

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
Nombre d'accidents de travail avec arrêt <input checked="" type="checkbox"/>	3 872	4 094
Nombre moyen de jours d'absence des effectifs Sodexo pour accident ou maladie professionnelle, accident ou maladie personnelle	8,3	7,2
% de réduction du taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	6,5 %	16,5 %
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui emploient des experts en matière d'environnement <input checked="" type="checkbox"/>	96,9 %	97,7 %

Le nombre de jours d'absence des effectifs a augmenté au cours de l'exercice 2017-2018. Cependant, cette augmentation doit être relativisée. En effet, les chiffres 2017-2018 ne sont pas

comparables aux chiffres publiés les années précédentes du fait de l'amélioration de la qualité du reporting en Amérique latine.

3.2.4.3 Accords collectifs relatifs à la santé et à la sécurité

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

En France, plus de dix comités travaillent sur ce sujet et une équipe y est dédiée. Les responsables ont des objectifs liés à la réduction du taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt.

L'accord international signé par Sodexo et l'UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture,

de l'hôtellerie-restauration, du tabac et ses branches connexes) contient des engagements pour la protection de la santé et la sécurité à travers la mise en place de mesures de prévention et d'amélioration en conformité avec la législation en vigueur localement. Lorsque c'est approprié, les accords collectifs de Sodexo peuvent contenir des clauses concernant la santé et la sécurité. Aux États-Unis par exemple, Sodexo a de nombreux accords contenant des clauses liées à la santé et la sécurité.

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
% des effectifs couverts par un accord collectif	43,9 %	46,1 %
% des effectifs travaillant dans des pays disposant d'un accord collectif et étant couverts par cet accord	89,2 %	88,1 %

3.2.5 Intégrité et respect des droits de l'homme dans la conduite des affaires, partout où Sodexo est implanté

Sodexo s'appuie sur ses valeurs fondamentales et ses principes éthiques. Tous nos collaborateurs sont tenus de comprendre et d'agir en adéquation avec ces valeurs et ces principes. Au cœur de ces principes, figure notre engagement en matière d'intégrité dans la conduite des affaires. Pour assurer son respect dans toutes nos relations commerciales, Sodexo a adopté des principes stricts énoncés dans sa Charte des Principes d'intégrité. Elle est accompagnée d'un guide de mises en situation concrètes à destination des collaborateurs.

Sodexo a formalisé ses engagements en matière de Droits de l'Homme et de Droits Fondamentaux au Travail dans sa politique des Droits de l'Homme et sa Charte pour les Droits Fondamentaux au Travail.

La politique des Droits de l'Homme du Groupe est fondée sur les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, sur la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et sur la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux du travail.

La politique de Santé et Sécurité au travail fait partie intégrante de la politique Santé et Sécurité du Groupe, et la politique environnementale est déclinée dans *Better Tomorrow 2025*.

Le Code de conduite fournisseurs de Sodexo détaille les règles à respecter dans les partenariats avec nos fournisseurs et sous-traitants, lesquels sont tenus de le signer avant toute collaboration. Ce Code de conduite fournisseurs est assorti d'un guide qui accompagne nos partenaires dans la compréhension et la mise en œuvre de leurs obligations.

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

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
% des effectifs du Groupe travaillant dans un pays ayant les principes d'intégrité dans la conduite des affaires disponibles dans au moins une langue officielle	96,8 %	96,7 %
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant mis en place les 10 Fondamentaux de Sodexo <input checked="" type="checkbox"/>	80,5 %	N/A
% des effectifs travaillant dans des pays où la politique des Droits de l'Homme du Groupe est disponible dans au moins une langue officielle.	96,9 %	96,9 %

Indicateur vérifié en assurance raisonnable par KPMG.



3.2.6 Nos engagements en tant que prestataire de services

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

Nous servons chaque jour 100 millions de consommateurs et avons pleinement conscience de la nécessité de comprendre et de répondre à leurs besoins spécifiques, ainsi qu'à leurs aspirations à plus long terme.

Nous considérons ainsi que proposer et promouvoir des choix de vie sains, qui améliorent la qualité de vie de millions de personnes, est à la fois une opportunité et une obligation.

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	VARIATION
% du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays qui ont un système assurant que les salariés ayant des responsabilités de restauration sont formés en conformité avec les normes locales et à la politique globale sécurité alimentaire	96,0 %	95,3 %	+ 0,7 pt
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 9001	94,4 %	95,5 %	- 1,1 pt
% du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays ayant au moins une certification ISO 22000 ou ISO 9001 pour la sécurité alimentaire <input checked="" type="checkbox"/>	98,5 %	97,4 %	+ 1,1 pt
% du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays qui proposent des services de santé et bien-être qui incluent des services de bien-être physique	81,4 %	82,6 %	- 1,2 pt
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui ont mis à disposition une hotline, <i>webline</i> ou une application digitale pour conseiller les consommateurs en matière de nutrition	90,1 %	72,6 %	+ 17,5 pts
% des sites proposant des offres alimentaires conçues selon les 10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être <input checked="" type="checkbox"/>	65,6 %	88,8 %	- 23,2 pts
Nombre de diététiciens employés par Sodexo	5 306	5 029	+ 277

Au cours de l'exercice 2017-2018, la méthode de calcul liée à l'indicateur des 10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être a été modifiée. Ce changement vise à renforcer et à élargir nos actions en matière de nutrition, de santé et de bien-être sur les sites de nos clients. En utilisant la même méthode de calcul, l'indicateur aurait baissé de 2 points.

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

Depuis sa création, Sodexo contribue au développement économique et social des communautés, des régions et des pays où le Groupe est présent.

Nous veillons à ce que nos activités aient un impact positif sur la qualité de vie au sein des communautés locales. C'est pourquoi nous nous engageons à leur côté et développons des relations positives et mutuellement bénéfiques.

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	VARIATION
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant des programmes dédiés à l'intégration des PME (petites et moyennes entreprises) dans leur chaîne de valeur	91,8 %	91,4 %	+ 0,4 pt
Nombre de partenariats développés avec des communautés locales, des clients, des ONG et des associations afin de promouvoir l'inclusion des PME (petites et moyennes entreprises) dans leur chaîne de valeur	180	180	
Notre valeur commerciale bénéficiant aux PME (en milliards d'euros)	4,4	1,9	+ 2,5
Part des achats de café responsable (en kg)	50,1 %	43,2 %	+ 6,9 pts
Part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseur Sodexo <input checked="" type="checkbox"/>	93,6 %	91,7 %	+ 1,9 pt

Notre valeur commerciale au profit des PME a considérablement augmenté au cours de l'exercice 2018. Cela est principalement dû aux augmentations observées pour Brésil Avantages et Récompenses et Roumanie Avantages et Récompenses.

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

Notre qualité de vie à long terme dépend de notre capacité à préserver notre planète et ses ressources. C'est pourquoi, nous nous attachons à ce que chacune de nos actions y contribue.

Le développement de modes d'approvisionnement responsables et une gestion de services contribuant à réduire les émissions de carbone sont deux domaines majeurs de nos activités qui traduisent notre engagement de préserver l'environnement.

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	VARIATION
Achats responsables			
% de l'huile de palme physique certifiée issue de filières durables	59,5 %	31,8 %	+ 27,7 pts
% d'œufs coquilles issus d'élevages alternatifs à la cage (du volume total des œufs coquilles achetés par Sodexo)	37,6 %	25,4 %	+ 12,2 pts
% d'œufs liquides issus d'élevages alternatifs à la cage (du volume total des œufs liquides achetés par Sodexo)	51,1 %	28,6 %	+ 22,5 pts
% du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays ayant la charte bien-être animal disponible dans au moins une langue officielle	95,5 %	95,3 %	+ 0,2 pt
Part des achats de produits de la mer (en kg) certifiés durables	38,7 %	41,3 %	- 2,6 pts
Part des achats de produits de la mer (en kg) issus de filières responsables *	80,7 %	83,7 %	- 3 pts
Part des achats de papier à usage unique certifié responsable <input checked="" type="checkbox"/>	70,4 %	80,0 %	- 9,6 pts
Réduction des émissions de carbone			
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 14001	90,8 %	93,6 %	- 1,8 pt
Consommation d'énergie du périmètre 1 et périmètre 2 ** (en Mwh)		669 688	+ 9 %
Total des émissions du périmètre 1 et périmètre 2 ** (en tCO ₂ e)		144 468	+ 11 %
% de réduction des émissions de carbone (comparé à l'année de référence 2011, en valeur absolue) **		40 %	
% de réduction de l'intensité des émissions de carbone (comparé à l'année de référence 2011) **		53 %	
% des sites ayant pris des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation énergétique **	34,6 %	34,2 %	+ 0,4 pt
% des sites ayant pris des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation d'eau	39,0 %	40,0 %	- 1 pt
% des sites ayant mis en place des équipements et des processus pour réduire les déchets organiques	87,5 %	88,2 %	- 0,7 pt
% des sites ayant mis en place des équipements et des processus pour réduire les déchets non organiques	80,6 %	80,7 %	- 0,1 pt

* Classement de mesures de contrôle vert ou orange établi dans le Guide d'Achat des produits de la mer de Sodexo.

** Données pour l'exercice 2017-2018 en cours, voir note méthodologique. Les données sont fournies avec un an de décalage.

Il n'y a pas de provisions pour risques environnementaux.

Indicateur vérifié en assurance raisonnable par KPMG.

Les indicateurs concernant l'approvisionnement en huile de palme certifiée physique, œufs coquilles et liquides issus d'élevages alternatifs à la cage se sont considérablement améliorés par rapport à l'année dernière. Ces résultats reflètent tous les efforts déployés dans les pays pour un approvisionnement plus responsable, y compris une traçabilité

améliorée et une transparence accrue tout au long de notre chaîne d'approvisionnement.

La consommation d'énergie et les émissions de carbone du périmètre 1 et périmètre 2 ont augmenté au cours de l'exercice 2016-2017 suite à la croissance de l'activité facilities management de Sodexo.



3.2.7 Nos engagements en tant qu'entreprise citoyenne

3.2.7.1 Lutter contre la faim et la malnutrition

Agir pour un monde sans faim, c'est agir pour une meilleure qualité de vie. Parce que nous sommes convaincus que la Qualité de Vie commence quand les besoins primaires sont satisfaits, des collaborateurs de Sodexo aux États-Unis ont décidé, en 1996, de créer Stop Hunger.

Sortir durablement le monde de la faim, le rendre plus juste et plus heureux, tel est l'objectif fixé par les Nations Unies. Stop Hunger et Sodexo veulent y contribuer.

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	VARIATION
Fonds investis dans des programmes visant à autonomiser les femmes qui agissent contre la faim dans leurs communautés (en milliers d'euros)	1 063	988	+ 75

En complément de nos projets déjà engagés sur l'exercice 2016-2017, en 2018 nous avons principalement augmenté notre soutien auprès du WIA (*Women In Africa*), car nous partageons la même vision et volonté d'accompagner l'autonomisation des femmes africaines, et le développement de leurs entreprises.

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

Sodexo a toujours placé l'avancement des femmes au cœur de sa vision du développement économique, social et environnemental.

La diversité et l'inclusion font partie intégrante de notre façon de travailler, c'est pourquoi Sodexo s'efforce à collaborer avec des partenaires ayant la même sensibilité afin d'agir positivement au sein des communautés locales, en s'attachant tout particulièrement à la promotion de la mixité hommes-femmes.

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	VARIATION
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui participent à des initiatives améliorant la qualité de vie des femmes	89,1 %	77,1 %	+ 12 pts

Le pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui participent à des initiatives améliorant la qualité de vie des femmes a considérablement augmenté, principalement en raison de la mise en place d'initiatives en France cette année, la France représentant plus de 10 % des revenus de notre Groupe.

3.2.7.3 Défendre une utilisation durable des ressources

Nous vivons dans un monde de ressources matérielles limitées dont la capacité biophysique à reconstituer et à absorber les déchets, l'air et de l'eau est limitée.

Pour relever des défis mondiaux tels que la réduction du gaspillage alimentaire, Sodexo doit impérativement développer son écosystème d'ONG et engager à ses côtés ses multiples parties prenantes.

	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	VARIATION
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays participant à des initiatives pour atteindre l'objectif de l'ONU contre le gaspillage alimentaire	65,9 %	69,0 %	- 3,1 pts

La baisse de cet indicateur est due à l'augmentation du nombre d'entités ayant participé à l'Enquête Annuelle des Pays. Les entités ayant participé pour la première fois cette année n'ont pas encore mis en place d'initiatives pour atteindre l'objectif de l'ONU contre le gaspillage alimentaire.

3.2.8 Notre méthodologie de reporting

Choix des indicateurs

Au cours de l'exercice 2017-2018, nous avons décidé de publier les informations et les données relatives à la responsabilité d'entreprise dans notre rapport intégré (chapitre 1), chapitre 2 et chapitre 3 du présent rapport.

- Dans le cadre du rapport intégré, nous avons présenté notre modèle de création de valeur, notre matrice de matérialité et notre feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise *Better Tomorrow 2025*. Ces trois éléments sont liés et interdépendants.
- Le chapitre 2 contient des informations sur nos actions concrètes répondant aux problèmes clés identifiés dans notre analyse de la matérialité.
- Le chapitre 3 présente nos indicateurs de performance clés et leurs progrès par rapport à l'année précédente.

La mise en œuvre de la stratégie de Sodexo en matière de responsabilité d'entreprise implique de mesurer la performance sociale et environnementale du Groupe à l'aide d'indicateurs précis, qui prennent en compte le caractère décentralisé des activités de Sodexo, essentiellement basées sur les sites de ses clients. Ces indicateurs ont été choisis pour répondre aux objectifs suivants :

- respecter les exigences légales, telles que la Directive Européenne sur le *Reporting Financier* ;
- répondre aux attentes d'autres parties prenantes externes, notamment actionnaires et agences de notation ;
- procéder à un *reporting* conforme aux exigences du *Global Reporting Initiative* (GRI) et du Pacte mondial des Nations Unies.

De plus, les indicateurs de Sodexo :

- sont essentiels pour nous permettre de suivre les progrès dans les domaines identifiés comme des sujets clés à la suite de notre analyse de la matérialité ;
- mesurent les avantages tangibles que Sodexo apporte à ses clients ;
- renforcent la connaissance des collaborateurs des engagements sociaux et environnementaux du Groupe, et donc leur engagement ;
- permettent à la Direction du Groupe et aux pays d'avoir une bonne visibilité sur les progrès accomplis.

Notons que dans une démarche de progrès de nouveaux indicateurs ont été ajoutés (voir liste d'indicateurs).

Périmètre de consolidation

Les indicateurs intègrent généralement toutes les entités qui sont entièrement consolidées pour la publication des états financiers, avec les exceptions suivantes :

- un nouveau pays ouvert au cours de l'exercice est intégré au périmètre de l'exercice suivant ;
- l'intégration des entités acquises prend effet à compter de la date de l'acquisition.

Des restrictions complémentaires au cas par cas peuvent être appliquées et sont précisées le cas échéant dans la partie « Limites » page suivante.

Indicateurs sociaux pour l'exercice 2017-2018

Les indicateurs sociaux sont consolidés pour l'ensemble des entités du Groupe. Les indicateurs sécurité n'ont pu être collectés que sur l'activité Services sur Site, qui représente toutefois plus de 96 % des effectifs du Groupe. Les données des autres activités seront consolidées à partir de l'exercice 2018-2019.

Indicateurs sociétaux et environnementaux pour l'exercice 2017-2018

Les indicateurs sociétaux et environnementaux sont calculés et consolidés pour les entités représentant entre 70 % et 98 % du chiffre d'affaires du Groupe.

En raison de leur nature, certains indicateurs environnementaux ne s'appliquent qu'à l'activité Services sur Site ou qu'à l'activité Services Avantages et Récompenses (par exemple, l'indicateur portant sur le pourcentage de produits de la mer issus de filières durables ne concerne que les entités Services sur Site qui proposent des services de restauration).

Référentiel et outils de reporting

La responsabilité d'entreprise en matière sociale et environnementale a toujours été au cœur des fondamentaux de Sodexo. En 2005, le Groupe a élargi son action en matière de *reporting* social et environnemental avec la publication de son premier rapport RSE. Puis en 2009, pour augmenter son niveau de performance en matière de développement durable, Sodexo a défini une nouvelle feuille de route, le *Better Tomorrow Plan*, et s'est engagé à communiquer ses progrès régulièrement et en toute transparence. En 2016, Sodexo a réaffirmé sa volonté de progrès durable en tant qu'employeur, prestataire de services et entreprise citoyenne en actualisant sa feuille de route, baptisée *Better Tomorrow 2025*.

Chaque année, le Groupe s'efforce à améliorer ses processus, ainsi Sodexo a mis en place un outil composé de deux modules conçus pour collecter les informations et les consolider.

Des contrôles de cohérence sont intégrés aux outils et des contrôles supplémentaires sont effectués.

Les données sociales sont consolidées par la fonction Ressources Humaines Groupe, à l'exception des données Santé et Sécurité qui sont consolidées par la fonction Santé et Sécurité Groupe, et les données sociétales et environnementales par la fonction Responsabilité d'entreprise Groupe.

Pour permettre un suivi plus régulier, certains indicateurs sociaux stratégiques sont consolidés mensuellement ou trimestriellement.

Toutes les informations publiées ont été contrôlées par des auditeurs externes.

En complément de « l'assurance modérée » émise par les auditeurs externes quant à la conformité avec la Directive Européenne, Sodexo a décidé de faire auditer des indicateurs clés pour obtenir un niveau supérieur d'assurance, « l'assurance raisonnable ». Ces indicateurs clés sont les suivants :

- % du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant mis en place les 10 Fondamentaux de Sodexo ;
- effectif total, par genre, par activité et par segment de clientèle ;
- taux de fidélisation de l'ensemble des salariés ;

- taux de fidélisation de l'encadrement sur site ;
 - taux d'engagement des collaborateurs du Groupe ;
 - % de femmes au Conseil d'Administration ;
 - % de femmes au Comité Exécutif ;
 - % de femmes parmi les dirigeants ;
 - % de femmes parmi l'encadrement ;
 - % de femmes parmi l'ensemble des collaborateurs ;
 - nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail ;
 - pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001 ou ISO 45001 ;
 - pourcentage du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays ayant au moins une certification ISO 22000 ou 9001 pour la sécurité alimentaire ;
 - part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseurs Sodexo ;
 - part des achats de papier à usage unique certifié responsable.
- les sous-sites d'un site principal comme, par exemple un campus universitaire avec plusieurs restaurants,
 - les sites avec une activité restreinte sans encadrement Sodexo ou des employés sur site (distributeurs, sites livrés, maintenance),
 - les sites avec des contrats de courte durée (moins de 12 mois).
- Certaines informations sont très difficiles à recueillir en raison de la nature même des activités du Groupe :
 - la consommation d'énergie et les émissions de carbone associées (périmètre 1 et 2) sont extrapolées pour le Groupe sur la base du calcul des émissions pour un échantillon de 32 pays majeurs représentant 83 % du chiffre d'affaires du Groupe. Compte tenu du temps et des ressources requis pour collecter les données, le calcul de la consommation d'énergie et des émissions de carbone pour l'exercice 2017-2018 n'a pas été finalisé à temps pour cette publication et sera publié plus tard par le biais du CDP⁽¹⁾. Nous travaillons actuellement à la réduction de cette différence de période de reporting ;
 - le périmètre 1 inclut les consommations d'énergie et les émissions de carbone associées à la consommation de carburant des véhicules utilisés par Sodexo ainsi que les consommations de gaz naturel pour les bureaux et les sites dont Sodexo a le contrôle opérationnel ;
 - le périmètre 2 inclut les consommations d'électricité pour les bureaux et les sites dont Sodexo a le contrôle opérationnel, et est calculé en suivant la méthodologie *market based* ;
 - les périmètres 1 et 2 ne couvrent qu'une très petite partie de nos émissions. C'est pourquoi nous avons commencé à travailler sur notre calcul des émissions du périmètre 3, avec pour objectif la publication les premiers chiffres au cours de l'exercice 2018-2019.

Limites

Avec 432 967 collaborateurs (excluant Centerplate), Sodexo est présent dans 72 pays aux réglementations différentes et sert ses clients sur un nombre significatif de sites de taille et aux activités différentes.

- Ainsi, il convient de donner quelques précisions supplémentaires concernant certains indicateurs :
 - le nombre d'accidents de travail avec arrêt de travail :
 - exclut les accidents de trajet des collaborateurs,
 - inclut uniquement les collaborateurs de Sodexo,
 - exclut les intérimaires, sous-traitants, et autres personnels non-salariés de Sodexo,
 - peut avoir quelques hétérogénéités non significatives concernant les modalités de prise en compte dans cet indicateur des maladies professionnelles du fait des pratiques locales ;
 - le nombre moyen de jours d'absentéisme :
 - inclut les absences pour accident ou maladie professionnelle, accident ou maladie personnelle,
 - peut avoir quelques hétérogénéités non significatives parce que le nombre de journées perdues dans certaines réglementations locales inclut les week-ends, d'autres uniquement les jours ouvrables, le nombre de jours d'absence minimum à partir duquel l'absence est comptabilisée varie en fonction des législations locales ;
 - les indicateurs de formation aux États-Unis (46 % des données divulguées) sont basés sur des estimations. L'estimation est une extrapolation des données réelles sur 15 % de la population. Des solutions sont à l'étude afin d'accroître la part des données réelles divulguées au cours des prochaines années ;
 - les indicateurs collectés à travers l'Enquête Site sont consolidés pour un nombre représentatif de sites (plus de 9 000 pour l'exercice 2017-2018), en excluant :
 - les sites fermés,

Tableaux de concordance

Les tableaux de concordance pour Grenelle II et GRI sont présentés dans la section « Autres informations » du présent document.

¹ CDP (anciennement connu sous le nom de *Carbon Disclosure Project*) travaille avec des investisseurs, des entreprises et des gouvernements pour promouvoir le reporting et les actions en matière environnementale afin de créer une économie durable, d'éviter les effets du changement climatique et de protéger les ressources naturelles.

3.2.9 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Sodexo S.A.

Siège social : 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux

Exercice clos le 31 août 2018

À l'assemblée générale,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société SODEXO S.A., désigné organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 août 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après les « Référentiels ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du I et du II de l'article R. 225 105⁽²⁾ du code de commerce, à savoir les résultats des politiques relatives aux principaux risques, incluant les indicateurs clés de performance, ci-après les « Informations ».

À la demande de la société et en dehors du champ d'accréditation, il nous est demandé un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe V dans le chapitre 3 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels (Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables le cas échéant, en matière notamment de plan de vigilance et de lutte contre la corruption ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

1 Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

2 Voir la liste des indicateurs prioritaires présentés en Annexe 1 du présent rapport.



Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des Référentiels au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, au regard des informations prévues au I de l'article R. 225-105, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant les indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus d'identification, de hiérarchisation et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des résultats des politiques et des indicateurs clés de performance devant être mentionnés dans la Déclaration ;
- nous avons mis en œuvre sur une sélection d'indicateurs clés de performance et sur une sélection d'autres informations ⁽¹⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽²⁾ et couvrent entre 15 % et 84 % des données consolidées des indicateurs et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives que nous avons considérées les plus importantes ⁽³⁾ ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de neuf personnes.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

1 Voir la liste des indicateurs prioritaires présentés en Annexe 1 du présent rapport.

2 Entités sélectionnées dans le cadre de l'assurance modérée réglementaire :
• Sodexo Services sur site : Sodexo France, Sodexo États-Unis, Sodexo Finlande ;
• Sodexo Avantages et Récompenses : Sodexo Pass France.

Entités complémentaires sélectionnées dans le cadre de l'assurance raisonnable, en dehors du champ d'accréditation :
• Services sur site : Sodexo Royaume-Uni, Sodexo Luxembourg, Sodexo Espagne ;

3 Voir la liste des indicateurs prioritaires présentés en Annexe 1 du présent rapport.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits ci-dessus pour les Informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi entre 44 % et 68 % des informations identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 6 novembre 2018

KPMG S.A.

Philippe Arnaud
Associé

Sustainability Services

Hervé Chopin
Associé

Annexe 1

Toutes les Informations publiées dans la Déclaration font l'objet d'une assurance de niveau modéré ou raisonnable.

La liste ci-dessous reprend les Informations :

- vérifiées avec un niveau d'assurance modéré et considérées comme étant les plus importantes ;
- vérifiées avec un niveau d'assurance raisonnable (✓).

INDICATEURS SOCIAUX	NIVEAU D'ASSURANCE
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant mis en place les 10 Fondamentaux de Sodexo	✓
Effectif total ventilé par activité et segment de clientèle	✓
Taux de fidélisation de l'ensemble des salariés	✓
Taux de fidélisation de l'encadrement sur site	✓
Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe	✓
Nombre de départs pour les contrats à durée indéterminée	
Nombre de départs pour licenciement ou réduction d'effectif	
Nombre moyen de jours d'absence des effectifs pour accident ou maladie professionnelle, accident ou maladie personnelle	
Nombre total d'heures de formation	
% de femmes au Conseil d'Administration	✓
% de femmes au Comité Exécutif	✓
% de femmes parmi les dirigeants	✓
% de femmes parmi l'encadrement	✓
% de femmes parmi l'ensemble des collaborateurs	✓
INDICATEURS SANTÉ SÉCURITÉ	
Nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail	✓
% de réduction du taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001 or ISO 45001	✓
INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX	
Consommation d'énergie du périmètre 1 et périmètre 2	
Total des émissions du périmètre 1 et périmètre 2	
% de réduction des émissions de carbone	
% de réduction de l'intensité des émissions de carbone	
% des sites ayant pris des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation énergétique	
% des sites ayant pris des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation d'eau	
% des sites ayant mis en place des équipements et des processus pour réduire les déchets organiques	
% des sites ayant mis en place des équipements et des processus pour réduire les déchets non organiques	
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui emploient des experts en matière d'environnement	

INDICATEURS SOCIÉTAUX

% du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays ayant au moins une certification ISO 22000 ou ISO 9001 pour la sécurité alimentaire	✓
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui ont mis à disposition une hotline, <i>weblin</i> ou une application digitale pour conseiller les consommateurs en matière de nutrition	
% des sites proposant des offres alimentaires conçues selon les 10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être	✓
Part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseur Sodexo	
% des sites ayant mis en place des formations sur des pratiques durables	
Notre valeur commerciale bénéficiant aux PME	
% de l'huile de palme physique certifiée issue de filières durables	
% d'œufs coquilles issus d'élevages alternatifs à la cage	
% d'œufs liquides issus d'élevages alternatifs à la cage	
Part des achats de papier à usage unique certifié responsable	✓
Part des achats de produits de la mer issus de filières responsables (kg)	

INFORMATIONS QUALITATIVES

Thèmes sociaux	Les conditions de santé et de sécurité au travail
	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes
	L'absentéisme
Thèmes environnementaux	La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables
	Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire
Thèmes sociétaux	Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs
	Les actions de partenariat ou de mécénat
	Les actions engagées pour prévenir la corruption



3.3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 AOÛT 2018

3.3.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	NOTES	2017-2018	2016-2017 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	3	20 407	20 698
Coût des ventes	4.1	(17 320)	(17 450)
Marge brute		3 087	3 248
Charges administratives et commerciales	4.1	(1 963)	(1 913)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe	3 et 4.9	4	5
Résultat d'exploitation ⁽¹⁾	3	1 128	1 340
Autres produits opérationnels	4.1	10	24
Autres charges opérationnelles ⁽²⁾	4.1	(141)	(176)
Résultat opérationnel		997	1 189
Produits financiers	4.2	46	31
Charges financières	4.2	(136)	(136)
Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence	4.9	2	4
Résultat avant impôt		909	1 088
Impôt sur les résultats	4.3	(245)	(343)
Résultat net		664	745
Dont :			
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		13	22
PART REVENANT AU GROUPE		651	723
Résultat part du Groupe par action (en euros)	4.4	4,40	4,85
Résultat part du Groupe dilué par action (en euros)	4.4	4,34	4,79

(1) Après reclassements liés à la nouvelle présentation du compte de résultat consolidé (voir note 2.22.1).

(2) Dont 137 millions d'euros de coûts enregistrés au cours de l'exercice 2016-2017 dans le cadre du programme d'adaptation et de simplification. Ainsi, ont été reclassés en autres produits et charges opérationnels 51 millions d'euros qui étaient auparavant comptabilisés en coûts des ventes et 65 millions d'euros auparavant comptabilisés en charges administratives et commerciales. Un montant de 20 millions d'euros était inclus en autres produits et charges opérationnels

3.3.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	NOTES	2017-2018	2016-2017
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		664	745
Éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat			
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	4.11.2 et 4.14		
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture	4.16 et 4.14		
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture transférée en résultat	4.16 et 4.14		
Écarts de conversion		(245)	(260)
Écarts de conversion transférés en résultat			(3)
Impôts sur les autres éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat	4.14		
Part des autres éléments du résultat global dans les entreprises mises en équivalence, nets d'impôts	4.14 et 4.9	(1)	(3)
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat			
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	4.17.1 et 4.14	79	72
Impôts sur les autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	4.14	(13)	(21)
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL APRÈS IMPÔTS		(180)	(215)
RÉSULTAT GLOBAL		485	530
Dont :			
Part revenant au Groupe		471	511
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		14	19

3.3.3 État consolidé de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)

	NOTES	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
ACTIF NON COURANT			
Immobilisations corporelles	4.5	619	590
Écarts d'acquisition	4.6	5 664	5 308
Autres immobilisations incorporelles	4.7	704	511
Investissements clients	4.8	558	547
Participations dans les entreprises mises en équivalence	4.9	83	89
Actifs financiers non courants	4.11	190	163
Instruments financiers dérivés actifs	4.16	3	4
Autres actifs non courants	4.12	18	17
Impôts différés	4.20	105	187
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 944	7 416
ACTIF COURANT			
Actifs financiers courants	4.11	36	32
Instruments financiers dérivés actifs	4.16	15	7
Stocks		280	257
Créances d'impôt	4.12	176	185
Clients et autres créances	4.12	4 121	4 050
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	4.11	1 042	909
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.13	1 666	2 018
TOTAL ACTIF COURANT		7 336	7 458
TOTAL DE L'ACTIF		15 280	14 874

Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Capitaux propres			
Capital		590	603
Primes d'émission		248	534
Réserves et résultats non distribués		2 445	2 399
CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE		3 283	3 536
PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE		45	34
TOTAL CAPITAUX PROPRES	4.14	3 328	3 570
PASSIF NON COURANT			
Emprunts et dettes financières	4.15	3 537	3 011
Instruments financiers dérivés passifs	4.16	-	1
Avantages au personnel	4.17	389	462
Autres passifs non courants	4.19	190	181
Provisions	4.18	88	93
Impôts différés	4.20	126	137
TOTAL PASSIF NON COURANT		4 330	3 885
PASSIF COURANT			
Découverts bancaires	4.13	28	38
Emprunts et dettes financières	4.15	420	498
Instruments financiers dérivés passifs	4.16	1	1
Dettes d'impôt		98	104
Provisions	4.18	73	61
Fournisseurs et autres dettes	4.19	4 222	3 953
Chèques et Cartes de Services à rembourser		2 780	2 764
TOTAL PASSIF COURANT		7 622	7 419
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		15 280	14 874

3.3.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	NOTES	2017-2018	2016-2017
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat opérationnel des sociétés intégrées		993	1 184
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles		317	281
Provisions		(15)	(31)
Résultat net d'impôt des cessions et autres éléments sans impact trésorerie		20	(3)
Produits des participations		19	11
Intérêts payés		(117)	(120)
Intérêts encaissés		51	25
Impôts payés		(128)	(271)
Autofinancement		1 140	1 076
Variation du BFR lié à l'activité			
Variation des stocks		(6)	(13)
Variation des clients et autres créances		(160)	(196)
Variation des fournisseurs et autres dettes		193	180
Variation des Chèques et Cartes de Services à rembourser		194	149
Variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses		(228)	(134)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ		1 133	1 062
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations		(329)	(309)
Cessions d'immobilisations		31	19
Variation des investissements clients	4.8	11	(16)
Variation des actifs financiers et participations mises en équivalence		(40)	(38)
Acquisitions de filiales		(683)	(257)
Cessions de filiales		11	(11)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		(1 000)	(612)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	4.14	(411)	(359)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(13)	(10)
Achats d'actions propres	4.14	(371)	(339)
Cessions d'actions propres		25	20
Augmentation de capital		1	1
Variation des participations ne donnant pas le contrôle		(5)	5
Émissions d'emprunts et dettes financières (hors location financement)	4.15	645	1 118
Remboursements d'emprunts et dettes financières	4.15	(215)	(114)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		(345)	322
VARIATION DE TRÉSORERIE			
Incidence des différences de change et autres		(130)	(139)
Trésorerie à l'ouverture		1 980	1 347
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	4.13	1 638	1 980

3.3.5 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	NOMBRE D'ACTIONS	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	ACTIONS PROPRES	RÉSERVES ET RÉSULTAT	ÉCARTS DE CONVERSION	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		
							PART DU GROUPE	PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL
Notes	4.14			4.14	4.14				
Capitaux propres au 31 août 2016	153 741 139	615	822	(352)	3 008	(425)	3 668	34	3 702
Résultat net					723		723	22	745
Autres éléments du résultat global nets d'impôts					48	(260)	(212)	(3)	(215)
Résultat global					771	(260)	511	19	530
Dividendes versés					(359)		(359)	(22)	(381)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(2 910 690)	(12)	(288)	300					
Actions propres				(319)			(319)		(319)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)					43		43		43
Variation de pourcentage d'intérêt sans perte ou gain de contrôle								1	1
Autres variations ⁽¹⁾					(8)		(8)	2	(6)
Capitaux propres au 31 août 2017	150 830 449	603	534	(371)	3 455	(685)	3 536	34	3 570
Résultat net					651		651	13	664
Autres éléments du résultat global nets d'impôts					65	(245)	(180)	0	(180)
Résultat global					716	(245)	471	14	485
Dividendes versés					(411)		(411)	(16)	(427)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(3 375 562)	(14)	(286)	300					
Actions propres				(348)			(348)		(348)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)					44		44		44
Variation de pourcentage d'intérêt sans perte ou gain de contrôle					(0)		(0)	14	13
Autres variations ⁽¹⁾					(10)		(10)	0	(9)
CAPITAUX PROPRES AU 31 AOÛT 2018	147 454 887	589	248	(419)	3 795	(930)	3 283	45	3 328

(1) Y compris les effets de l'hyperinflation et la comptabilisation d'engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle donnés en dehors d'un regroupement d'entreprises.

3.4 ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

1. FAITS MARQUANTS	111	4.6 Écarts d'acquisition	126
2. PRINCIPES COMPTABLES	111	4.7 Autres immobilisations incorporelles	127
2.1 Bases de préparation des états financiers	111	4.8 Investissements clients	128
2.2 Recours à des estimations	112	4.9 Participations dans les entreprises mises en équivalence	128
2.3 Principes et méthodes de consolidation	112	4.10 Dépréciation d'actifs	128
2.4 Regroupement d'entreprises et écarts d'acquisition	113	4.11 Actifs financiers	130
2.5 Immobilisations incorporelles	114	4.12 Créances d'impôts, créances clients et autres créances	131
2.6 Immobilisations corporelles	115	4.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie	132
2.7 Contrats de location	115	4.14 Variation des capitaux propres	133
2.8 Dépréciation d'actifs	115	4.15 Emprunts et dettes financières	134
2.9 Investissements clients	116	4.16 Instruments financiers dérivés	138
2.10 Stocks	116	4.17 Avantages à long terme au personnel	139
2.11 Créances clients et autres créances	116	4.18 Provisions	142
2.12 Instruments financiers	116	4.19 Dettes fournisseurs et autres dettes	143
2.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie	117	4.20 Impôts différés	144
2.14 Coûts d'emprunt	117	4.21 Instruments financiers	145
2.15 Actions propres Sodexo	117	4.22 Paiements fondés sur des actions	146
2.16 Provisions	117	4.23 Regroupements d'entreprises	149
2.17 Avantages au personnel	117	4.24 Engagements et éventualités	149
2.18 Chèques et Cartes de Services à rembourser	118	4.25 Informations sur les entreprises liées	150
2.19 Paiements fondés sur des actions	118	4.26 Rémunérations, avances et engagements en matière de pensions et indemnités assimilées accordés aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif ainsi qu'au Directeur Général de Sodexo	151
2.20 Impôts différés	118	4.27 Effectifs	151
2.21 Dettes fournisseurs et autres dettes	119	4.28 Litiges	152
2.22 Compte de résultat	119	4.29 Événements postérieurs à la clôture	152
2.23 Modalités de calcul du résultat par action	120	5. OBJECTIFS ET POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS	153
2.24 Tableau de flux de trésorerie	120	5.1 Exposition aux risques sur les taux de change et d'intérêt	153
3. SECTEURS OPÉRATIONNELS	120	5.2 Exposition aux risques de liquidité	153
3.1 Par secteur d'activité	121	5.3 Exposition aux risques de contrepartie	153
3.2 Par pays significatif	121	5.4 Politique de gestion des fonds propres	154
3.3 Par service	121	6. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	154
4. NOTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS AU 31 AOÛT 2018	122	7. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	157
4.1 Charges opérationnelles par nature et autre charges et produits opérationnels	122		
4.2 Charges et produits financiers	123		
4.3 Impôt sur les résultats	123		
4.4 Résultat par action	124		
4.5 Immobilisations corporelles	125		

— Sodexo est une société anonyme domiciliée en France dont le siège social est situé à Issy-les-Moulineaux.

Les comptes consolidés de Sodexo pour l'exercice clos le 31 août 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration qui s'est tenu le 6 novembre 2018 et seront soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires le 22 janvier 2019.

1. FAITS MARQUANTS

Le Groupe a renforcé son offre Sports & Loisirs avec l'acquisition de Centerplate Inc. aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Espagne et au Canada. Sodexo a également fait l'acquisition de The Good Eating Company au Royaume-Uni pour les Services aux entreprises et Morris Corporation en Australie en Énergie & Ressources. Des initiatives stratégiques ont été menées avec l'acquisition d'une participation majoritaire dans FoodChéri en France et l'expertise et l'offre technique ont été renforcées avec l'acquisition de Kim Yew à Singapour.

L'impact des acquisitions sur les comptes consolidés est détaillé en note 4.23.

Sodexo S.A. a, le 29 mars 2018, procédé au remboursement intégral d'un montant de 147 millions de dollars US de l'emprunt souscrit en mars 2011 auprès d'investisseurs américains et a souscrit le 27 juin 2018 à un nouvel emprunt de 400 millions de dollars US auprès d'investisseurs américains à échéance juin 2023.

Sodexo S.A. a également émis le 22 mai 2018 un nouvel emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance mai 2025.

À l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018, Denis Machuel a succédé à Michel Landel et officiellement pris les fonctions de Directeur Général de Sodexo.

2. PRINCIPES COMPTABLES

2.1 Bases de préparation des états financiers

2.1.1 Base de préparation des informations financières 2017-2018

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe Sodexo ont été établis conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles que publiées par l'*International Accounting Standard Board* (IASB) et adoptées par l'Union européenne à la date de clôture de la période. Une liste complète des normes adoptées par l'Union européenne est disponible sur le site internet de la Commission européenne : https://ec.europa.eu/commission/index_en

L'exercice comparatif est arrêté selon les mêmes principes.

Les chiffres figurant dans les tableaux ont été préparés en milliers d'euros et sont présentés et arrondis en millions d'euros (sauf indication contraire).

Concernant les normes IFRS applicables au Groupe, les dates d'application des IFRS telles qu'approuvées par l'Union européenne ont été les mêmes que celles des IFRS publiées par l'IASB au cours des trois derniers exercices, compte tenu de la date de clôture de la Société. Ainsi, les éventuelles différences entre les deux référentiels, liées au décalage dans le temps de l'approbation par l'Union européenne, sont sans incidence sur les comptes consolidés du Groupe.

2.1.2 Nouvelles normes et interprétations applicables de manière obligatoire

Les nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes publiées, qui sont d'application obligatoire à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} septembre 2017 n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

2.1.3 Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation des normes, interprétations et amendements aux normes publiées qui ne sont pas d'application obligatoire pour l'exercice ouvert le 1^{er} septembre 2017.

Le Groupe n'applique pas les normes IFRS n'ayant pas encore été approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de l'exercice.

Le Groupe étudie actuellement les impacts de l'application des normes IFRS 16 « Contrats de location », IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ».

- IFRS 16 – Contrats de location, applicable pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} septembre 2019

La norme IFRS 16 supprime la distinction à opérer entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement. Tous les contrats de location, sauf exemptions pour les contrats de courte durée et les contrats portant sur des actifs de faible valeur, devront désormais être comptabilisés au bilan, par la constatation d'un actif représentant le droit

d'utilisation de l'actif sous-jacent et d'une dette représentant les loyers fixes à payer sur la durée attendue du contrat de location.

Le travail de recensement des contrats de location s'est poursuivi durant l'exercice à travers les différents segments et régions.

Le Groupe estime que le montant de la dette à reconnaître au bilan pourrait être proche d'1 milliard d'euros (montant non actualisé), hors concessions, pour lesquelles l'impact est encore en cours d'évaluation.

- IFRS 9 – Instruments financiers, applicable pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} septembre 2018

La nouvelle norme IFRS 9 définit trois grandes phases autour de la comptabilisation et de l'évaluation des instruments financiers :

- phase I « classification et évaluation » : le principal impact attendu pour le Groupe concerne les titres disponibles à la vente, instruments de capitaux propres, dont les variations de juste valeur devront désormais être comptabilisées intégralement en résultat ou en autres éléments du résultat global, selon le choix établi par le Groupe pour chaque investissement à la date d'application. Le choix pour chacun des titres disponibles à la vente n'est pas encore arrêté. Concernant les titres Bellon SA (détenus par Sofinsod, filiale à 100 % du Groupe Sodexo), aujourd'hui comptabilisés au coût, une évaluation externe est en cours pour déterminer quelle pourrait être la juste valeur de cette participation minoritaire, compte tenu de ses particularités ;
- phase II « dépréciation » : IFRS 9 exige de passer à un modèle de calcul de pertes attendues en lieu et place du modèle actuel de pertes encourues. Les travaux lancés l'année passée pour mettre en place la matrice de provisionnement au sein du Groupe sont encore en cours. Le Groupe n'anticipe pas de changement significatif concernant le provisionnement ;
- phase III « comptabilité de couverture » : l'impact de l'application de la phase III n'est pas significatif dans la mesure où le Groupe y a très peu recours.
- IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients, applicable pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} septembre 2018

Le travail d'analyse des impacts d'IFRS 15 est désormais finalisé. IFRS 15 aura peu d'impact sur les comptes du Groupe. Ceci s'explique notamment par le fait que les investissements clients définis au paragraphe 2.9 des principes comptables étaient déjà amortis en déduction du revenu sur la durée de la prestation, ce qui est la méthode comptable préconisée par la nouvelle norme.

Du côté des activités Services sur sites, nous estimons que l'impact total sur le chiffre d'affaires ne dépassera pas 20 points de base en valeur absolue. Deux principaux impacts ont été identifiés :

- dans certaines situations, et ce principalement à la demande des clients, le Groupe est parfois amené à payer des redevances ou loyers concernant l'utilisation des espaces et équipements mis à notre disposition sur les sites pour que nous puissions délivrer notre prestation. Conformément aux principes d'IFRS 15, nous avons considéré que cette redevance devait être comptabilisée en déduction du chiffre d'affaires correspondant ;
- nous avons réapprécié notre comptabilisation dans les différentes situations, au regard des nouveaux concepts définis par IFRS 15, du chiffre d'affaires sur une base brute

ou sur une base nette. Nous considérons que certains contrats vont ainsi devoir être désormais comptabilisés sur une base brute dans le nouveau référentiel.

Du côté des activités Avantages et Récompenses, aucun impact significatif n'a été identifié.

2.2 Recours à des estimations

Pour préparer les états financiers, des estimations et des hypothèses ont été faites par la Direction du Groupe et des filiales ; elles ont pu affecter les montants présentés au titre des éléments d'actif et de passif, les passifs éventuels à la date d'établissement des états financiers et les montants présentés au titre des produits et des charges de l'exercice.

Ces estimations et appréciations sont effectuées de façon continue sur la base de l'expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances actuelles et qui constituent le fondement des appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif.

Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les éléments significatifs faisant l'objet de telles estimations et hypothèses comprennent :

- la dépréciation des actifs courants et non courants (cf. notes 4.10 à 4.12) ;
- la juste valeur des instruments financiers dérivés (cf. note 4.16) ;
- les provisions et litiges (cf. notes 4.18 et 4.28) ;
- la valorisation des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies (cf. note 4.17) ;
- l'activation des impôts différés (cf. note 4.20) ;
- les paiements fondés sur des actions (cf. note 4.22) ;
- la valorisation des écarts d'acquisitions et des actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises, ainsi que leur durée de vie estimée (cf. note 4.23).

2.3 Principes et méthodes de consolidation

2.3.1 Transactions intragroupe

Les transactions intragroupes, les soldes ainsi que les pertes et profits latents entre les sociétés du Groupe sont éliminés. Les pertes latentes sont éliminées de la même façon que les profits latents, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

2.3.2 Méthode de consolidation

Une filiale est une entité contrôlée par Sodexo S.A., directement ou indirectement. Le contrôle existe lorsque le Groupe est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels ne sont pris en considération que dans la mesure où ils confèrent au Groupe des droits substantifs. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Les entreprises associées sont les entités pour lesquelles Sodexo S.A. a directement ou indirectement une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle ni exercer un contrôle conjoint. Les coentreprises sont les entités sur lesquelles Sodexo S.A. exerce directement ou indirectement un contrôle conjoint et dans lesquelles Sodexo a des droits sur les actifs nets de l'entité. Les entreprises associées et les coentreprises sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Le Groupe détient plusieurs participations dans des sociétés-projets créées dans le cadre de contrats de Partenariat Public-Privé (PPP). Ces contrats PPP permettent aux gouvernements de faire appel au secteur privé pour concevoir, construire, financer et gérer des infrastructures publiques (hôpitaux, écoles, garnisons, établissements pénitentiaires) avec des critères de performance très précis. Une analyse est conduite pour chacune de ces participations afin de déterminer s'il s'agit d'entreprises associées ou de coentreprises.

Le Groupe n'intervient dans ces projets en tant qu'investisseur en capital et en dette subordonnée que dans la mesure où il est prestataire de service de la société-projet.

Le détail des principales sociétés consolidées à la clôture de l'exercice est présenté en note 6.

2.3.3 Conversion

Les taux de change retenus proviennent des cotations à la Bourse de Paris et sur les grandes places financières internationales.

2.3.3.1 TRANSACTIONS EN DEVICES ÉTRANGÈRES

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères à la date de clôture sont convertis au cours de clôture. Les écarts de change provenant de cette conversion sont enregistrés en charges et produits financiers.

Les actifs et passifs non monétaires en devises étrangères comptabilisés au coût historique sont convertis au cours de change de la date de transaction. Les actifs et passifs non monétaires comptabilisés à la juste valeur sont convertis au cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée.

Les transactions de la période sont converties au cours de change de la date de transaction.

Les différences de change ayant trait à un élément monétaire qui fait en substance partie intégrante de l'investissement net dans une entreprise étrangère consolidée, sont inscrites en autres éléments du résultat global jusqu'à la cession ou la liquidation de cet investissement net.

2.3.3.2 ÉTATS FINANCIERS LIBELLÉS EN DEVICES ÉTRANGÈRES

Pays à monnaie stable

Les états financiers individuels de chaque société consolidée sont présentés en fonction de l'environnement économique local (monnaie fonctionnelle) dans lequel opère chacune de ces entreprises.

Afin de présenter des états financiers consolidés, tous les actifs et passifs en devise étrangère des sociétés consolidées sont convertis dans la monnaie de présentation du Groupe Sodexo (l'euro) au cours de clôture et le compte de résultat est converti au cours moyen de la période. Les écarts de change en résultant sont inscrits en autres éléments du résultat global, dans la rubrique « Écarts de conversion ».

Pays hyper-inflationnistes

Pour les pays hyper-inflationnistes, l'écart entre le résultat converti au cours moyen et le résultat converti au cours de clôture est porté en charges et produits financiers.

Depuis le 1^{er} juillet 2018, l'Argentine figure parmi les pays hyper-inflationnistes. Les impacts de l'hyperinflation de ce pays sont, sur l'exercice, non significatifs aux bornes du Groupe.

Traitement des filiales implantées au Venezuela

À la fin de l'année 2009, le Venezuela est entré dans la liste des pays hyper-inflationnistes selon les critères définis par la norme IAS 29. À compter de l'exercice clos le 31 août 2010, le Groupe a donc appliqué, pour la préparation des comptes consolidés, les règles de comptabilisation spécifiques prévues par cette norme aux transactions de ses filiales opérant dans ce pays et ayant pour devise fonctionnelle la monnaie locale du pays.

À partir de l'exercice 2009-2010, le Groupe a décidé de ne plus se référer au taux de change officiel décrété par le gouvernement vénézuélien et a utilisé le taux de change correspondant à sa meilleure estimation du taux de change auquel le Groupe pourrait remonter les fonds de son activité au Venezuela. En février 2015, le gouvernement vénézuélien a annoncé la mise en place d'un nouveau système de change SIMADI (Système de change marginal), puis du DICOM en mars 2016. À partir de mi-juillet 2015, Sodexo a décidé de recourir à ces systèmes de change et a effectivement réalisé des opérations sur le DICOM à partir de l'exercice 2016-2017. Ainsi, le Groupe considère au 31 août 2018, comme au 31 août 2017, que la meilleure estimation du taux de change auquel le Groupe pourrait remonter les fonds de son activité au Venezuela est le dernier taux de change observé sur le DICOM. Le taux de change utilisé pour l'exercice clos le 31 août 2017 est de 1 USD = 3 250 VEF, soit 1 euro = 3 843 VEF, et celui utilisé pour l'exercice clos le 31 août 2018 est de 1 USD = 6 112 000 VEF, soit 1 euro = 7 121 091 VEF.

2.4 Regroupement d'entreprises et écarts d'acquisition

La méthode de l'acquisition est utilisée pour comptabiliser l'acquisition de filiales par le Groupe. La juste valeur de la contrepartie transférée correspond à la juste valeur des actifs remis, des instruments de capitaux propres émis par l'acquéreur et des passifs repris à la date de l'échange. Les coûts directement liés à l'acquisition sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Lors de la première consolidation d'une filiale ou participation, le Groupe évalue l'ensemble des éléments identifiables acquis à leur juste valeur à cette date. Cette évaluation se réalise dans la devise de la société acquise.

Les ajustements de valeurs des actifs et passifs relatifs à des acquisitions comptabilisées sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs de l'écart d'acquisition s'ils interviennent dans le délai d'affectation qui ne peut excéder un an à compter de la date d'acquisition et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat, sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreurs, y compris en ce qui concerne les impôts différés actifs qui, s'ils sont reconnus au-delà d'un an

après la date de l'acquisition, génèrent un produit d'impôt. Les *écarts d'acquisition* se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées et de coentreprises est inclus dans la valeur des participations dans les entreprises mises en équivalence.

Les *écarts d'acquisition* ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation sont décrites ci-après en note 2.8. Les pertes de valeurs éventuelles constatées au compte de résultat sont irréversibles.

2.4.1 Écarts d'acquisition

L'écart résiduel correspondant à l'excédent de la juste valeur de la contrepartie transférée (par exemple le montant payé), augmenté du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (évaluées soit à leur juste valeur, soit pour leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis) sur la juste valeur à la date d'acquisition des actifs acquis et des passifs repris est inscrit à l'actif de l'état consolidé de la situation financière sur la ligne écarts d'acquisition.

L'option d'évaluer les participations ne donnant pas le contrôle à leur juste valeur ou pour leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises.

2.4.2 Acquisitions à conditions avantageuses

Lorsque la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris de la société acquise à la date d'acquisition excède le prix d'acquisition augmenté du montant de la participation ne donnant pas le contrôle, les écarts d'acquisition négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition, après vérification du processus d'identification et d'évaluation des différents éléments pris en compte dans son calcul.

2.4.3 Transactions concernant les participations ne donnant pas le contrôle

Les variations des participations ne donnant pas le contrôle, en l'absence de prise ou de perte de contrôle, sont comptabilisées en capitaux propres. Notamment, lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée par le Groupe, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire des capitaux propres consolidés acquise est enregistré en capitaux propres – part du Groupe. La valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale (y compris les écarts d'acquisition) reste inchangée.

2.4.4 Ajustements et/ou compléments de prix

Les ajustements ou compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à leur juste valeur à la date de l'acquisition même si leur réalisation n'est pas considérée comme probable. Après la date d'acquisition, les changements d'estimation de la juste valeur des ajustements de prix entraînent un ajustement de l'écart d'acquisition uniquement s'ils interviennent dans le délai d'affectation (un an maximum à compter de la date d'acquisition) et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Dans tous les autres cas, le changement est constaté en résultat sauf lorsque la contrepartie transférée constitue un instrument de capitaux propres.

2.4.5 Regroupement d'entreprises réalisé par étapes

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment dans l'entreprise acquise est réévaluée, au moment de la prise de contrôle de cette entreprise, à la juste valeur par le compte de résultat. Pour la détermination de l'écart d'acquisition 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 de l'écart d'acquisition. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatées.

Les immobilisations incorporelles, sauf certaines marques dont la durée d'utilité n'est pas limitée, sont des immobilisations à durée d'utilité déterminée et sont amorties selon le mode linéaire sur les durées suivantes en fonction de leur durée d'utilité prévue :

Progiciels de gestion intégrés	3-7 ans
Logiciels	3-5 ans
Brevets et licences	2-10 ans
Relations clientèle	3-20 ans
Autres immobilisations incorporelles	3-20 ans

Les marques acquises dont la durée de vie est déterminée sont amorties, sur une durée généralement inférieure à dix ans. Certaines marques, pour lesquelles le Groupe estime que la période pendant laquelle elles pourront être utilisées n'est pas limitée, notamment sur la base de critères de pérennité et de notoriété, ne font pas l'objet d'amortissement.

Compte tenu des caractéristiques juridiques des baux commerciaux français, les droits au bail sont considérés comme ayant une durée de vie indéterminée et ne font pas l'objet d'amortissement.

Les coûts liés à l'acquisition de licences et logiciels sont inscrits à l'actif sur la base de coûts encourus pour acquérir et pour mettre en service les logiciels concernés. Ces coûts sont amortis sur la durée d'utilité estimée.

Les dépenses ultérieures relatives aux immobilisations incorporelles sont activées seulement si elles augmentent les avantages économiques futurs associés à l'actif spécifique correspondant. Les autres dépenses sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

2.6 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué des amortissements et du cumul des pertes de valeur, à l'exception des terrains figurant au coût diminué des pertes de valeur. Ce coût inclut les dépenses qui sont directement liées à l'acquisition du bien et le coût estimé de l'obligation de remise en état d'une partie de l'actif le cas échéant.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus comme un composant séparé, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus sauf ceux engagés pour une augmentation de la productivité ou pour la prolongation de la durée d'utilité du bien, qui sont alors immobilisés.

Les immobilisations corporelles sont amorties, selon l'approche par composant, sur leur durée d'utilité et en tenant compte de leur valeur résiduelle. L'amortissement linéaire est considéré comme l'amortissement économiquement justifié.

Les durées généralement retenues pour le Groupe sont les suivantes :

Constructions	20 à 30 ans
Installations générales et agencements	3 à 10 ans
Matériel et outillage	3 à 8 ans
Véhicules à moteur	4 ans
Bateaux et pontons flottants (selon les composants)	5 à 15 ans

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité des actifs corporels sont revues et, le cas échéant, ajustées à chaque clôture.

Les valeurs comptables des immobilisations corporelles sont soumises à des tests de dépréciation lorsqu'il existe un indice qu'un actif corporel pourrait subir une perte de valeur.

2.7 Contrats de location

Les contrats de location financement qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés comme suit :

- la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location est constatée à l'actif de l'état consolidé de la situation financière au commencement du contrat de location ;
- la dette correspondante est enregistrée en dettes financières ;
- les paiements au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif.

Les actifs faisant l'objet d'un contrat de location financement sont amortis sur la plus courte de leur durée d'utilité et de la durée du contrat si le Groupe n'a pas une assurance raisonnable de devenir propriétaire de l'actif à la fin du contrat de location.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété

de l'actif loué sont classés en tant que contrats de location simple. Les paiements effectués au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges opérationnelles de façon linéaire jusqu'à échéance du contrat.

2.8 Dépréciation d'actifs

2.8.1 Dépréciation des actifs à durée d'utilité déterminée

Les actifs corporels et incorporels ayant une durée d'utilité déterminée font l'objet de tests de dépréciation dès lors qu'il existe des indices de pertes de valeur. Ces pertes de valeurs comptabilisées en compte de résultat sont réversibles.

2.8.2 Dépréciation des actifs à durée d'utilité indéterminée

Les écarts d'acquisitions et les autres actifs incorporels ayant une durée d'utilité indéterminée (tels que certaines marques) font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an, au cours du dernier trimestre de l'exercice. Les résultats sont ensuite confortés par la réalisation de l'analyse sur la base des données au 31 août.

2.8.2.1 UNITÉS GÉNÉRATRICES DE TRÉSORERIE

Les immobilisations, qui ne génèrent pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes permettant de les tester individuellement, sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT).

Les tests de valorisation sont réalisés par UGT ou par groupe d'UGT au plus petit niveau auquel les écarts d'acquisitions sont suivis par le Groupe.

Depuis l'exercice 2016-2017, les écarts d'acquisitions sont suivis avec un découpage par secteurs opérationnels, tels qu'ils ressortent de l'organisation du Groupe (voir note 3) :

- l'activité Services sur Site :
 - Entreprises & Administrations, qui regroupe Services aux Entreprises, Énergie & Ressources, Services aux Gouvernements, Sports & Loisirs ainsi que les Autres activités non segmentées,
 - Santé, regroupé avec Seniors,
 - Éducation, regroupant Écoles et Universités ;
- l'activité Services Avantages et Récompenses constitue quant à elle une seule UGT.

Les tests de dépréciations des écarts d'acquisitions ne sont pas réalisés à un niveau supérieur au secteur opérationnel avant regroupement pour les besoins de l'information sectorielle.

Les actifs de l'UGT ou du groupe d'UGT incluent :

- les écarts d'acquisition qui leur sont affectés dans la mesure où l'UGT ou le groupe d'UGT sont susceptibles de bénéficier du regroupement d'entreprises ;
- les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les investissements clients et le besoin en fonds de roulement net.

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 d'exploitation de l'unité génératrice de trésorerie ainsi que sur les évolutions du marché.

2.8.2.3 MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE

Une perte de valeur est comptabilisée dans le compte de résultat quand la valeur comptable de l'actif ou de son unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable.

La valeur recouvrable d'un actif est la valeur la plus élevée entre :

- sa juste valeur diminuée des coûts de la vente correspondant au montant auquel le Groupe serait en mesure de vendre l'actif (après coûts de cession) lors d'une transaction normale entre des participants de marché à la date d'évaluation ; et
- sa valeur d'utilité, correspondant à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés provenant de l'utilisation continue et de la cession *in fine* d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie.

La valeur d'utilité des UGT ou groupes d'UGT est déterminée sur la base des flux de trésorerie après impôts qui ressortent des plans d'activité et d'une valeur terminale calculée en extrapolant les données de la dernière année. Les plans d'activité sont établis généralement sur un à cinq ans. Ces plans d'activités ont été établis pour chaque secteur opérationnel résultant de la nouvelle organisation du Groupe, décrite en note 3.

La Direction du Groupe et de ses filiales a budgété le résultat d'exploitation en fonction des performances passées et du développement du marché qu'elle anticipe.

Le taux de croissance retenu au-delà de la période de ces plans correspond au taux de croissance du secteur opérationnel concerné, en tenant compte des zones géographiques dans lesquelles ce secteur opérationnel est opéré.

L'actualisation des flux de trésorerie est effectuée sur la base du coût moyen pondéré du capital calculé pour le Groupe, majoré pour certaines UGT ou groupes d'UGT, d'une prime pour tenir compte des facteurs de risques plus importants impactant certains pays dans lesquels les activités sont réalisées pour le secteur opérationnel concerné.

Les taux de croissance et d'actualisation retenus pour les tests de dépréciation de la période sont décrits en note 4.10.

2.8.2.4 COMPTABILISATION DES PERTES DE VALEUR

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une unité génératrice de trésorerie est affectée d'abord à la réduction de la valeur comptable de tout écart d'acquisition 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 écart d'acquisition ne peut pas être reprise.

Une perte de valeur, sur un actif autre qu'un écart d'acquisition, ne peut être reprise que s'il existe des indicateurs que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. Le montant de la reprise éventuelle est alors basé sur les nouvelles estimations de sa valeur recouvrable.

La valeur comptable d'un actif, augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

2.9 Investissements clients

Dans le cadre de certains contrats, le Groupe peut réaliser des contributions financières. Il peut s'agir, par exemple de

participations au financement de matériels et aménagements de locaux des clients nécessaires à la réalisation de ses prestations ou autres participations financières qui sont récupérées sur la durée du contrat. La durée d'amortissement est généralement inférieure à 10 ans mais elle peut s'étendre au-delà en fonction de la durée du contrat. L'amortissement de ces actifs est comptabilisé en déduction du revenu sur la durée de la prestation.

Dans le tableau de flux de trésorerie, la variation du montant net des investissements clients est présentée dans les flux d'investissements.

2.10 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Ils sont valorisés selon la méthode du FIFO – premier entré premier sorti.

2.11 Créances clients et autres créances

Les créances clients et autres créances sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti diminué éventuellement du montant de la dépréciation enregistrée dans le compte de résultat.

Une dépréciation est comptabilisée dès lors qu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité du Groupe à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues. Le montant de la dépréciation représente la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif initial. Le montant de la perte est comptabilisé au compte de résultat.

2.12 Instruments financiers

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière du Groupe à la date de transaction qui correspond à la date à laquelle le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument.

Les justes valeurs des actifs financiers et instruments dérivés sont généralement déterminées sur la base des cotations de marché ou d'évaluations réalisées par les établissements financiers dépositaires.

2.12.1 Actifs financiers

Pour les besoins de l'évaluation et de la comptabilisation, les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories :

- **les actifs financiers disponibles à la vente** regroupent les participations non consolidées, les valeurs mobilières de placement sur des supports à plus de trois mois et les fonds réservés. Ils sont mesurés à la juste valeur et les variations de juste valeur sur de tels actifs sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. Lorsque les actifs financiers disponibles à la vente sont vendus ou dépréciés, le cumul des ajustements de juste valeur comptabilisés en autres éléments du résultat global est porté au compte de résultat. Pour les titres cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond à la valeur boursière. Lorsqu'il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est généralement définie en fonction des critères financiers appropriés à la situation spécifique du titre. Lorsque la juste valeur de ces actifs financiers n'est pas déterminable de manière fiable, ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition ;

- **Les prêts et créances** regroupent les dépôts et cautionnements et les prêts consentis à des sociétés non consolidées. Ces actifs financiers sont enregistrés dans l'état consolidé de la situation financière à leur juste valeur puis ultérieurement comptabilisés au coût amorti, ce qui équivaut à la comptabilisation au prix d'acquisition, la mise en place de ces placements ne faisant pas l'objet de frais significatifs. Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée ;
- **Les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat** incluent les autres actifs financiers détenus à des fins de transaction et acquis en vue d'être vendus à court terme. Toute variation ultérieure de juste valeur de ces actifs est enregistrée en résultat financier.

2.12.2 Instruments financiers dérivés

La politique du Groupe est de financer majoritairement ou autant que possible les acquisitions dans la monnaie de la société acquise en privilégiant les taux fixes.

Les instruments financiers dérivés sont initialement reconnus à leur juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière. Les variations ultérieures de juste valeur des instruments dérivés sont enregistrées en résultat sauf pour ceux remplissant les critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

Pour les instruments de couverture de flux de trésorerie, la documentation nécessaire a été mise en place dès l'origine et mise à jour à chaque clôture.

Les variations de juste valeur de ces instruments sont enregistrées en autres éléments du résultat global pour la partie efficace de la couverture et sa reconnaissance dans le compte de résultat est différée jusqu'à la réalisation du sous-jacent. La part inefficace est comptabilisée directement en résultat.

Les valeurs de marché des instruments dérivés sont généralement déterminées à partir des valorisations communiquées par les contreparties bancaires.

2.12.3 Engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle

Le Groupe a consolidé les engagements donnés concernant des rachats de participations ne donnant pas le contrôle par la constatation d'une dette financière en application de la norme IAS 32. Le Groupe a comptabilisé les engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle conclus dans le cadre de regroupements d'entreprises de la façon suivante :

- comptabilisation de la dette relative à ces engagements dans les autres dettes financières pour la valeur actuelle de l'engagement de rachat ;
- annulation des participations ne donnant pas le contrôle correspondantes ; et
- constatation d'un écart d'acquisition complémentaire pour le solde.

2.12.4 Emprunts bancaires et obligataires

Tous les emprunts, incluant également les lignes de crédit utilisées et les découverts bancaires, sont initialement enregistrés à la juste valeur du montant reçu, diminuée des coûts de transaction directement attribuables à celle-ci.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, les emprunts sont évalués au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt

effectif. Le taux d'intérêt effectif correspond au taux permettant d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier après actualisation des flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance. Ce calcul prend en compte les frais d'émission et les différences entre les produits d'émission nets des coûts de transaction et les valeurs de remboursement.

2.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les comptes courants bancaires, les fonds de caisse et les placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements ont une maturité inférieure à trois mois à la souscription ou sont disponibles à tout moment pour un montant connu de trésorerie avec un risque négligeable de changement de valeur.

2.14 Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt sont incorporés dans le coût de l'actif sous-jacent s'ils sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif immobilisé qualifié. Les coûts d'emprunt qui ne sont pas directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié sont comptabilisés en résultat en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.15 Actions propres Sodexo

Les actions Sodexo détenues par Sodexo S.A. 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 auto détenues est directement imputé dans les capitaux propres consolidés et n'affecte pas le résultat de la période.

2.16 Provisions

Une provision est comptabilisée si le Groupe a une obligation juridique ou implicite à la clôture, s'il est probable qu'il y aura une sortie de ressources et si son montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions comprennent, notamment, des provisions destinées à faire face à des risques et litiges de nature commerciale, sociale ou fiscale (hors impôts sur les résultats) liés à l'exploitation. Les provisions sont évaluées en tenant compte des hypothèses les plus probables.

Lorsque l'effet de la valeur temps est significatif, le montant de la provision est déterminé en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus au taux, avant impôt, reflétant les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et lorsque cela est approprié, les risques spécifiques à ce passif.

Une provision pour contrat déficitaire est comptabilisée lorsque les avantages économiques attendus du contrat par le Groupe sont inférieurs aux coûts inévitables devant être engagés pour satisfaire aux obligations contractuelles.

2.17 Avantages au personnel

2.17.1 Avantages à court terme

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme tels que les congés payés, congés maladie, primes et autres

avantages (autres que les indemnités de fin de contrat) dont le règlement est attendu dans les 12 mois qui suivent le service rendu par le salarié.

Ces avantages sont comptabilisés dans les dettes courantes.

2.17.2 Avantages postérieurs à l'emploi

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation suivies par le Groupe concernant les avantages postérieurs à l'emploi sont les suivantes :

- les coûts des régimes à cotisations définies sont enregistrés en charge sur la base des appels à cotisation ;
- la valorisation des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies est effectuée sur la base d'évaluations actuarielles.

La méthode actuarielle retenue par le Groupe pour évaluer ces engagements est la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou accords en vigueur dans chaque société.

Le calcul des engagements tient compte notamment de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux d'augmentation des salaires et du taux de rotation des salariés, et suppose la prise en compte des hypothèses macroéconomiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère (telles que le taux d'inflation ou le taux d'actualisation).

Les réévaluations du passif net au titre des prestations définies, qui comprennent les écarts actuariels, l'écart entre le rendement des actifs de régime et le produit inclus en résultat financier au titre des actifs de régime ainsi que, le cas échéant, la variation de l'effet du plafonnement de l'actif sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. Les réévaluations du passif net au titre des prestations définies n'ont aucune incidence sur le compte de résultat.

La modification du niveau de prestation d'un régime existant ou la création d'un nouveau régime à prestations définies constituent des coûts des services passés reconnus immédiatement en résultat.

Pour les régimes à prestations définies, la comptabilisation des différents éléments relatifs aux plans est la suivante :

- l'obligation nette des actifs de couverture est comptabilisée en non courant au passif de l'état consolidé de la situation financière lorsque les engagements sont supérieurs aux actifs de couverture ;
- les montants relatifs aux plans sont comptabilisés en non courant à l'actif de l'état consolidé de la situation financière lorsque la valeur des actifs de couverture est supérieure aux engagements. Un excédent d'actif n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe. Lorsque les calculs de l'obligation nette conduisent à un actif pour le Groupe, le montant comptabilisé au titre de cet actif ne peut excéder la valeur actualisée de tout avantage disponible sous la forme de remboursement futur du régime ou de diminutions des cotisations futures du régime ;
- la charge comptabilisée au compte de résultat comprend :
 - les coûts des services rendus au cours de l'exercice ainsi que, le cas échéant, le coût des services passés et les effets des liquidations de régime qui sont comptabilisés en résultat opérationnel,
 - le coût (produit) financier sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies calculé en appliquant au passif (à l'actif) net le taux d'actualisation utilisé pour évaluer les obligations au titre des prestations définies au début de l'exercice.

Le Groupe participe à des plans multi-employeurs (notamment aux États-Unis). Les organismes gestionnaires de ces plans ne sont pas en mesure de communiquer les informations nécessaires pour les comptabiliser comme des plans à prestations définies ; ces plans sont donc comptabilisés selon les modalités prévues pour les régimes à cotisations définies (voir note 4.17.1.3).

2.17.3 Autres avantages à long terme au personnel

Les autres avantages à long terme au personnel sont évalués selon IAS 19. Les coûts attendus de ces avantages sont comptabilisés en passif non courant tout au long de la période d'activité du salarié dans l'entreprise. Les écarts actuariels et les coûts des services passés dus à la modification d'un régime existant ou à la création d'un nouveau régime sont reconnus immédiatement dans le compte de résultat.

2.18 Chèques et Cartes de Services à rembourser

Les Chèques et Cartes de Services à rembourser sont comptabilisés en passif courant et à leur juste valeur, qui correspond à la valeur faciale des titres en circulation ou retournés à Sodexo mais non encore remboursés aux affiliés.

2.19 Paiements fondés sur des actions

Certains salariés du Groupe reçoivent une rémunération prenant la forme de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres.

Les services reçus qui sont rémunérés par ces plans sont comptabilisés en charges, en contrepartie directe d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. La charge comptabilisée au titre de chaque période est déterminée par référence à la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués à la date d'octroi.

Le Groupe réexamine annuellement le nombre d'options potentiellement exerçables dont l'acquisition est attendue ainsi que le nombre d'actions attribuées gratuitement qui seront probablement livrées au regard des conditions d'acquisition. Le cas échéant, l'impact de la révision de ces estimations est comptabilisé au compte de résultat avec un ajustement correspondant dans les capitaux propres.

Les caractéristiques des paiements fondés sur des actions sont présentées en note 4.22.

2.20 Impôts différés

Les impôts différés sont comptabilisés sur les différences temporelles entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs en utilisant le taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'un impôt différé :

- la comptabilisation initiale des écarts d'acquisition ;
- la comptabilisation initiale d'un actif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ; et

- les différences temporelles liées à des participations dans des filiales dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Les impôts relatifs aux éléments reconnus directement en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global sont comptabilisés respectivement en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global et non dans le compte de résultat.

Les impôts différés actifs résiduels sur différences temporelles et reports déficitaires (après imputation des impôts différés passifs) ne sont constatés que si leur récupération a été jugée probable.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et que ces impôts différés concernent la même entité imposable et la même autorité fiscale.

2.21 Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et autres dettes sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale puis au coût amorti.

2.22 Compte de résultat

2.22.1 Présentation du compte de résultat par destination

Le Groupe présente le compte de résultat par destination.

Le résultat opérationnel se compose donc des éléments suivants :

- la marge brute ;
- les charges administratives et commerciales ; et
- les autres produits et charges opérationnels.

Afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante de Sodexo et de simplifier la comparaison avec ses principaux concurrents, le compte de résultat est modifié à compter de l'exercice 2017-2018, afin d'y inclure un résultat d'exploitation, qui ajouté aux « autres produits opérationnels » et « autres charges opérationnelles », correspond au résultat opérationnel.

Les autres produits et charges opérationnels comprennent notamment les éléments suivants :

- les plus ou moins-values liées à des changements de périmètre ;
- les gains et pertes liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi ;
- les coûts de restructuration et de rationalisation ;
- les coûts liés aux acquisitions ;
- les amortissements et dépréciations des relations clientèle et des marques ;
- les dépréciations des écarts d'acquisition ;
- la dépréciation d'actifs non-courants ainsi que d'autres éléments significatifs inhabituels ou non récurrents.

Le résultat d'exploitation comprend également la quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe.

L'information sectorielle est présentée sur la base du résultat d'exploitation, cet agrégat étant celui désormais suivi par le Comité Exécutif, principal décideur opérationnel.

Le compte de résultat ainsi que l'information sectorielle de l'exercice 2016-2017 ont été retraités pour être conformes à cette nouvelle présentation.

Les coûts liés au programme d'Adaptation et de Simplification initié en 2015-2016 pour une durée de dix-huit mois, consistant en une adaptation renforcée des coûts opérationnels sur site, une simplification de l'organisation et une plus grande mutualisation à l'échelle internationale, sont présentés dans les autres charges opérationnelles.

2.22.2 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe résulte de la vente de prestations de services liées aux activités ordinaires des filiales consolidées :

- pour les Services sur Site, il s'agit de l'ensemble des revenus prévus dans les contrats en tenant compte de notre qualité de principal (la majeure partie des cas) ou d'agent ;
- pour les Services Avantages et Récompenses, le chiffre d'affaires comprend principalement 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 de l'utilisation des cartes. Les gains réalisés sur les chèques et cartes non remboursés sont enregistrés en tenant compte de leur date d'expiration et du délai de présentation des titres par les affiliés au remboursement.

2.22.3 Remises, rabais et ristournes

Dans le cadre de contrats d'approvisionnement en denrées et autres produits avec ses fournisseurs et distributeurs, le Groupe peut obtenir des remises, rabais ou ristournes au titre des achats réalisés dans le cadre de ces contrats. Ces remises, rabais ou ristournes sont acquis en fonction de volumes d'achats réalisés dans le cadre du contrat, ou lorsque les achats réalisés sur une certaine période excèdent certains seuils définis contractuellement, ou encore, prennent la forme de montants fixes en contrepartie de certains engagements comme des clauses d'exclusivité pour le fournisseur. Les remises, rabais ou ristournes restent acquis au Groupe sous réserve du respect du contrat client et de la législation applicable. La méthode de comptabilisation de ces remises, rabais ou ristournes est la suivante :

- ceux acquis dans le cadre des contrats de restauration ou services de facilities management sont comptabilisés en réduction du coût des ventes ;
- ceux liés à des achats faits dans le cadre de services de gestion des approvisionnements sont comptabilisés en revenus.

Ils sont généralement reconnus durant la période pendant laquelle les achats sont effectués, sur la base des volumes achetés pendant la période et du taux de remise contractuel. Ceux qui dépendent de l'atteinte de certains seuils sont reconnus en proportion des achats déjà réalisés dès lors que nous estimons probable le fait que les volumes d'achat dépasseront les seuils contractuels définis. Dans les cas où le Groupe n'estime pas probable que ses volumes d'achat dépasseront ces seuils contractuels, ces éléments sont reconnus dès lors que ces seuils sont atteints. Les remises, rabais et ristournes fixes sont reconnus immédiatement sauf si certaines conditions doivent être remplies pour les acquérir, ou s'il existe une relation clairement établie entre ce montant promis et les volumes d'achats futurs. Dans de tels cas, le Groupe reconnaît ces remises, rabais et ristournes fixes sur la durée de l'engagement.

Ils sont généralement reconnus durant la période pendant laquelle les achats sont effectués, sur la base des volumes achetés pendant la période et du taux de remise contractuel. Ceux qui dépendent de l'atteinte de certains seuils sont comptabilisés à l'issue de la période de mesure prévue au contrat lorsque les volumes sont atteints. Les montants fixes sont comptabilisés linéairement sur la période de l'engagement correspondant.

2.22.4 Impôts sur les résultats

Suite à l'instauration de la contribution économique territoriale (CET) applicable aux filiales françaises dans le cadre de la loi de finance pour 2010, le Groupe a opté pour la comptabilisation en impôts sur les résultats de la part de la CET relevant de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

Les crédits d'impôt qui n'interviennent pas dans la détermination du résultat fiscal et qui sont toujours remboursés par l'État, lorsqu'ils n'ont pas été imputés sur l'impôt sur les sociétés,

ou compris le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) introduit en France par la 3^e loi de finances rectificative pour 2012, sont comptabilisés en tant que subventions, en déduction des charges auxquelles ils se rapportent.

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 auto-détenues.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le dénominateur est majoré du nombre d'actions qui pourraient potentiellement être créées et le numérateur est ajusté de tout dividende, intérêts comptabilisés au cours de la période et de tout autre changement dans les produits ou charges qui résulteraient de la conversion des actions ordinaires potentielles dilutives.

Les instruments de dilution sont pris en compte si et seulement si leur effet de dilution diminue le bénéfice par action ou augmente la perte par action.

Une réconciliation entre la moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires sur la période et la moyenne pondérée du nombre d'actions sur la période ajustée des effets des actions ayant un effet potentiellement dilutif est présentée en note 4.4.

2.24 Tableau de flux de trésorerie

La trésorerie du Groupe, dont la variation est analysée dans le tableau de flux de trésorerie, est définie comme étant le solde net de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque remboursables à vue et faisant partie intégrante de la gestion de trésorerie.

3. SECTEURS OPÉRATIONNELS

L'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion interne telles qu'elles sont suivies par le Comité Exécutif du Groupe, principal décideur opérationnel : Services sur Site, d'une part, et Services Avantages et Récompenses, d'autre part.

Pour l'activité Services sur Site, à compter de l'exercice 2016-2017 le Groupe a mis en place un suivi des segments mondiaux de clientèle au lieu du suivi antérieur par zones géographiques, afin de s'aligner sur la nouvelle organisation mise progressivement en place depuis septembre 2015. En effet, le Groupe s'est progressivement adapté en structurant son activité Services sur Site par segments mondiaux de clientèle, dans l'optique de mieux accompagner et servir ses clients, qu'ils soient locaux ou internationaux, et en mettant en place des fonctions mondiales destinées à optimiser et à standardiser les processus liés à ses offres de services et à ses activités fonctionnelles. Ces segments mondiaux de clientèle répondent à la définition de secteurs opérationnels selon IFRS 8.

Dans le cadre du suivi des activités des Services sur Site comme indiqué en note 2.22.1, le Groupe a introduit à compter de l'exercice 2017-2018, le résultat d'exploitation qui fait l'objet d'un suivi par segment avec le chiffre d'affaires au lieu du résultat opérationnel. Les secteurs opérationnels et

regroupements de secteurs opérationnels présentés sont désormais les suivants :

- l'activité Services sur Site :
 - Entreprises & Administrations, qui regroupe Services aux Entreprises, Énergie & Ressources, Services aux Gouvernements, Sports & Loisirs ainsi que les Autres activités non segmentées,
 - Santé, regroupé avec Seniors,
 - Éducation, regroupant Écoles et Universités ;
- l'activité Services Avantages et Récompenses.

Les secteurs opérationnels ayant fait l'objet de regroupements, au sein de chacune de ces activités, réalisent des opérations similaires, tant par la nature des services rendus que par les processus et méthodes employés pour fournir ces services, et présentent des caractéristiques économiques communes, notamment des taux de marge assez proches.

Les actifs et passifs sectoriels ne sont pas présentés, ces éléments ne faisant pas partie de la mesure de la performance de chaque secteur par le principal décideur opérationnel.

Aucun client du Groupe ni aucun contrat ne contribuent à plus de 2 % du chiffre d'affaires consolidé.

3.1 Par secteur d'activité

EXERCICE 2017-2018 (en millions d'euros)	SERVICES SUR SITE	ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS	SANTÉ & SENIORS	ÉDUCATION	SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES	ÉLIMINATIONS ET COÛTS DE SUPPORT CENTRAUX	TOTAL GROUPE
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	19 561	10 938	4 768	3 855	846		20 407
Ventes interactivités (Groupe)					4	(4)	
TOTAL	19 561	10 938	4 768	3 855	850	(4)	20 407
Résultat d'exploitation ⁽¹⁾	986	458	306	222	262	(120)	1 128

(1) Nouvel agrégat du compte de résultat consolidé (voir note 2.22.1) incluant la quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe et excluant les autres charges et produits opérationnels.

EXERCICE 2016-2017 (en millions d'euros)	SERVICES SUR SITE	ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS	SANTÉ & SENIORS	ÉDUCATION	SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES	ÉLIMINATIONS ET COÛTS DE SUPPORT CENTRAUX	TOTAL GROUPE
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	19 797	10 551	5 007	4 239	901		20 698
Ventes interactivités (Groupe)					4	(4)	
TOTAL	19 797	10 551	5 007	4 239	905	(4)	20 698
Résultat d'exploitation ⁽¹⁾	1 139	518	338	283	304	(103)	1 340

(1) Nouvel agrégat du compte de résultat consolidé (voir note 2.22.1) incluant la quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe et excluant les autres charges et produits opérationnels.

3.2 Par pays significatif

L'activité du Groupe est répartie sur 72 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 2018 (en millions d'euros)	FRANCE	ÉTATS-UNIS	AUTRES	TOTAL
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	2 721	8 243	9 443	20 407
Actifs non courants ⁽¹⁾	1 084	3 827	2 635	7 546

(1) Immobilisations corporelles, écarts d'acquisition, autres immobilisations incorporelles, investissements clients.

AU 31 AOÛT 2017 (en millions d'euros)	FRANCE	ÉTATS-UNIS	AUTRES	TOTAL
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	2 680	8 675	9 343	20 698
Actifs non courants ⁽¹⁾	1 081	3 244	2 631	6 956

(1) Immobilisations corporelles, écarts d'acquisition, autres immobilisations incorporelles, investissements clients.

3.3 Par service

Le chiffre d'affaires par service se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2017-2018	2016-2017
Services de restauration	13 172	13 632
Services de facilities management	6 389	6 165
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES SERVICES SUR SITE	19 561	19 797
Services Avantages et Récompenses	850	905
Éliminations	(4)	(4)
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	20 407	20 698



4. NOTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS AU 31 AOÛT 2018

4.1 Charges opérationnelles par nature et autre charges et produits opérationnels

4.1.1 Charges opérationnelles par nature

(en millions d'euros)	2017-2018	2016-2017 ⁽¹⁾
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(326)	(280)
Charges de personnel		
• Salaires	(7 615)	(7 702)
• Autres charges de personnel ⁽¹⁾	(2 283)	(2 318)
Achats consommables et variations de stocks	(5 445)	(5 751)
Autres natures de charges ⁽²⁾	(3 745)	(3 463)
TOTAL	(19 414)	(19 514)

(1) Inclut principalement les charges sociales mais également les charges relatives aux plans à prestations définies (note 4.17), aux régimes de retraites à contribution définie (note 4.17) et aux actions attribuées gratuitement (note 4.22).

(2) Les autres charges comprennent principalement les charges de location simple 343 millions d'euros pour l'exercice 2017-2018, 317 millions d'euros pour l'exercice 2016-2017, les honoraires, les autres achats consommés, les frais de sous-traitance et les frais de déplacements.

(3) Dont 137 millions d'euros de coûts enregistrés au cours de l'exercice 2016-2017 dans le cadre du programme d'Adaptation et de Simplification.

4.1.2 Autres charges et produits opérationnels

(en millions d'euros)	2017-2018	2016-2017
Gains liés à des changements de périmètre	3	21
Gains liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi		3
Autres	7	
TOTAL AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	10	24
Coûts de restructuration et de rationalisation de l'organisation ⁽¹⁾	(42)	(137)
Coûts liés aux acquisitions	(15)	(6)
Pertes liées à des changements de périmètre	(18)	
Pertes liées aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi		(2)
Amortissements et dépréciations des relations clientèle et des marques	(52)	(31)
Autres	(14)	
TOTAL AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	(141)	(176)

(1) Correspond en 2016-2017 aux coûts engagés dans le cadre du plan d'Adaptation et de Simplification.

4.2 Charges et produits financiers

(en millions d'euros)	2017-2018	2016-2017
Coût de l'endettement brut ⁽¹⁾	(110)	(94)
Produits générés par la trésorerie ou équivalents	31	15
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(79)	(79)
Produits générés par les prêts et créances au coût amorti	3	3
Autres produits financiers ⁽²⁾	12	5
Autres charges financières ⁽³⁾	(10)	(29)
Écarts de change nets : gains (+) pertes (-)	(2)	(2)
Coût financier net sur le passif net au titre des régimes à prestations définies	(7)	(7)
Ajustement monétaire lié au traitement de l'hyper inflation		(4)
Variation de juste valeur des instruments dérivés non qualifiés de couverture		
Autres ⁽⁴⁾	(7)	8
CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS, NET	(90)	(105)
Dont produits financiers	46	31
Dont charges financières	(136)	(136)

(1) Le coût de l'endettement brut correspond à la charge d'intérêts relative aux passifs financiers évalués au coût amorti ainsi que les intérêts relatifs aux instruments financiers de couverture.

(2) Y compris, pour l'exercice 2017-2018, des produits d'intérêts de retard au titre du remboursement de la contribution sur dividendes et autres impôts pour 8 millions d'euros.

(3) Y compris, pour l'exercice 2016-2017, un montant de 11 millions d'euros en raison du remboursement par anticipation d'emprunts souscrits auprès d'investisseurs américains à hauteur de 108 millions de dollars US.

(4) Y compris, pour l'exercice 2016-2017, un produit de cession de participations minoritaires dans des PFI au Royaume-Uni.

4.3 Impôt sur les résultats

4.3.1 Rapprochement entre la charge d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique

(en millions d'euros)	2017-2018	2016-2017
Résultat avant impôt	909	1 088
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	(6)	(9)
Résultat comptable avant impôt	903	1 079
Taux d'impôt de Sodexo S.A.	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	(311)	(371)
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que celui de l'entreprise consolidante	77	32
Remboursement de contribution additionnelle sur les dividendes versés	44	(11)
Charges ou produits définitivement non déductibles ou non imposables	(7)	45
Autres impositions (-) et remboursements d'impôts (+)	(13)	3
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	5	12
Reports déficitaires générés au cours de l'exercice ou des exercices précédents n'ayant pas donné lieu à la comptabilisation d'un impôt différé actif	(34)	(39)
Charge d'impôt réelle	(239)	(329)
Retenues à la source	(6)	(14)
TOTAL IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	(245)	(343)

4.3.2 Ventilation de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2017-2018	2016-2017
Charge d'impôt exigible	(217)	(327)
Ajustement sur impôt exigible au titre des exercices antérieurs	(1)	2
Provisions pour risques fiscaux	(1)	4
Utilisation de crédits d'impôts, déficits fiscaux, différences temporelles reportables	59	47
SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES	(160)	(274)
Impôts différés liés à la naissance ou au renversement de différences temporelles	(55)	(48)
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	(21)	3
Utilisation de crédits d'impôts, déficits fiscaux et pertes reportables	(4)	(10)
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	(80)	(55)
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	(239)	(329)

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 31,7 % pour l'exercice 2016-2017 à 27,1 % pour l'exercice 2017-2018. Cette baisse est notamment due au produit comptabilisé au titre du remboursement de la contribution sur dividendes pour 44 millions d'euros en France ainsi qu'aux effets de la réforme fiscale américaine.

4.4 Résultat par action

Le tableau ci-dessous détaille le calcul du résultat par action de base et dilué :

	2017-2018	2016-2017
Résultat net part du Groupe	651	723
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social – de base	148 077 776	148 998 961
Résultat net part du Groupe par action – de base ⁽¹⁾	4,40	4,85
Impact moyen de la dilution liée aux plans de stock-options et d'attribution gratuite d'actions	2 033 657	2 060 749
Nombre moyen pondéré d'actions de la période – dilué	150 111 433	151 059 710
Résultat net part du Groupe dilué par action ⁽¹⁾	4,34	4,79

(1) Le résultat net par action de base et le résultat net dilué par action ne tiennent pas compte de l'effet de la majoration de dividende dont bénéficient certaines actions détenues sous la forme nominative et répondant aux critères décrits en note 4.14, soit 7 227 652 actions, sur la base du nombre d'actions inscrites au nominatif au 31 août 2018 (7 317 098 actions au 31 août 2017).

Tous les plans de stock-options et d'attribution gratuite d'actions ont un effet dilutif sur l'exercice 2016-2017 et sur l'exercice 2017-2018.

4.5 Immobilisations corporelles

4.5.1 Détail des immobilisations corporelles

Ces tableaux intègrent les immobilisations corporelles financées par des contrats de location financement.

(en millions d'euros)	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	MATÉRIELS ET INSTALLATIONS	IMMOBILISATIONS EN COURS ET AUTRES	TOTAL
Valeurs nettes au 31 août 2016	71	471	62	604
Augmentations de l'exercice	1	170	52	223
Diminutions de l'exercice		(16)	(2)	(18)
Entrées de périmètre		5		5
Sorties de périmètre	(1)	(4)		(5)
Pertes de valeur comptabilisées en résultat		(2)		(2)
Dotations aux amortissements	(9)	(169)	(17)	(195)
Écarts de conversion	(1)	(12)	(2)	(15)
Autres variations	(4)	17	(20)	(7)
Valeurs nettes au 31 août 2017	57	460	73	590
Augmentations de l'exercice	6	175	44	225
Diminutions de l'exercice	(1)	(14)	(4)	(19)
Entrées de périmètre	2	40	7	49
Sorties de périmètre	(3)	(1)		(4)
Dotations aux amortissements	(3)	(179)	(18)	(199)
Écarts de conversion	(1)	(17)		(18)
Autres variations	(10)	28	(23)	(5)
Valeurs nettes au 31 août 2018	47	492	80	619

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Valeurs brutes	1 935	1 856
Amortissements et dépréciations cumulés	(1 316)	(1 266)
Valeurs nettes	619	590

Aucun actif corporel n'est donné en nantissement de passifs.

Les amortissements et pertes de valeurs sont comptabilisés en coûts des ventes ou en charges administratives et commerciales.

4.5.2 Détail des immobilisations corporelles en location financement

Ces contrats portent essentiellement sur des locations de cuisines et de leurs équipements ainsi que de matériel de bureau.

VALEURS NETTES (en millions d'euros)	CONSTRUCTIONS	MATÉRIELS ET INSTALLATIONS	IMMOBILISATIONS EN COURS ET AUTRES	TOTAL
31 août 2016	5	9		14
31 août 2017	4	9		13
31 août 2018	2	8		10

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Valeurs brutes	32	38
Amortissements et dépréciations cumulés	(22)	(25)
Valeurs nettes	10	13

L'échéancier des paiements sur les contrats de location financement figure en note 4.15.5.

4.6 Écarts d'acquisition

La variation des écarts d'acquisition au cours de l'exercice se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS DE L'EXERCICE	ÉCARTS DE CONVERSION	AU 31 AOÛT 2018
Services aux Entreprises	1 022	4		(25)	1 001
Services aux Gouvernements	357			2	359
Sports & Loisirs	64	353		(2)	415
Énergie & Ressources	302	35	(1)	(16)	320
Autres activités non segmentées	303	39		(17)	325
Entreprises & Administrations	2 048	431	(1)	(58)	2 420
Santé	992			6	998
Seniors	416	5		3	424
Santé & Seniors	1 408	5		9	1 422
Écoles	339	12		1	352
Universités	842			13	855
Éducation	1 181	12		14	1 207
Services sur Site	4 637	448	(1)	(35)	5 049
Services Avantages et Récompenses	671	14		(70)	615
TOTAL GROUPE	5 308	462	(1)	(105)	5 664

Au cours de l'exercice 2017-2018, de nouveaux écarts d'acquisition ont été constatés suite notamment aux acquisitions de The Good Eating Company (Royaume Uni) pour l'activité Services aux Entreprises, de Morris Corporation (Australie) pour l'activité Énergie & Ressources, de Centerplate Inc. (États-Unis) pour l'activité Sports & Loisirs, Kim Yew

(Singapour) pour l'activité Écoles et à la prise de contrôle de FoodChéri (France), Gym4less pour l'activité Avantages et Récompenses.

Ces écarts d'acquisition sont provisoires à l'exception de Morris et Kim Yew qui sont finalisés.

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2016	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS DE L'EXERCICE	ÉCARTS DE CONVERSION	AU 31 AOÛT 2017
Services aux Entreprises	1 060	1	(1)	(39)	1 022
Services aux Gouvernements	377			(20)	357
Sports & Loisirs	65	2		(2)	64
Énergie & Ressources	293	21		(12)	302
Autres activités non segmentées	243	68	(1)	(7)	303
Entreprises & Administrations	2 038	92	(2)	(80)	2 048
Santé	1 047			(55)	992
Seniors	411	23		(18)	416
Santé & Seniors	1 458	23		(73)	1 408
Écoles	354		(1)	(14)	339
Universités	895			(53)	842
Éducation	1 249		(1)	(67)	1 181
Services sur Site	4 745	115	(3)	(220)	4 637
Services Avantages et Récompenses	583	109	(2)	(19)	671
TOTAL GROUPE	5 328	224	(5)	(239)	5 308

Au cours de l'exercice 2016-2017, de nouveaux écarts d'acquisition ont été constatés, suite notamment aux acquisitions d'Inspirus LLC (États-Unis), Xpenditure (Belgique) et iAlbatros (Pologne) pour l'activité Services Avantages et Récompenses ainsi que, pour l'activité Services sur Site, PSL

Ltd (Royaume-Uni), Prestige Nursing Ltd (Royaume Uni) et à la prise de contrôle de Doyon (Alaska). Les diminutions de l'exercice sont liées aux sorties de périmètre, notamment avec la cession de Vivabox USA et la perte de contrôle de filiales en Angola, Gabon et Arabie Saoudite.

4.7 Autres immobilisations incorporelles

Les tableaux ci-dessous détaillent l'évolution des autres immobilisations incorporelles au cours des exercices 2016-2017 et 2017-2018.

(en millions d'euros)	LICENCES ET LOGICIELS	RELATIONS CLIENTÈLE, MARQUES ET AUTRES INCORPORELS	TOTAL
Valeurs nettes au 31 août 2016	161	306	467
Augmentations de l'exercice	57	21	78
Diminutions de l'exercice	(2)	(3)	(5)
Entrées de périmètre	10	55	65
Dotations aux amortissements	(48)	(38)	(86)
Pertes de valeurs comptabilisées en résultat		3	3
Écarts de conversion	(5)	(11)	(16)
Autres variations	2	3	5
Valeurs nettes au 31 août 2017	175	336 ⁽¹⁾	511
Augmentations de l'exercice	82	29	111
Diminutions de l'exercice	(10)	(2)	(12)
Entrées de périmètre	5	219	224
Dotations aux amortissements	(50)	(49)	(99)
Pertes de valeurs comptabilisées en résultat	(1)	(18)	(20)
Écarts de conversion	(3)	(11)	(14)
Autres variations	3		3
Valeurs nettes au 31 août 2018	201	503 ⁽¹⁾	704

(1) Y compris des marques et des droits au bail dont la durée de vie est considérée comme indéterminée pour 86 millions d'euros au 31 août 2018 (50 millions d'euros au 31 août 2017).

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Valeurs brutes	1 424	1 154
Amortissements et dépréciations cumulés	(720)	(643)
VALEURS NETTES	704	511

Les amortissements et pertes de valeurs sont comptabilisés en coût des ventes ou en charges commerciales et administratives à l'exception des amortissements et pertes de valeur portant sur les relations clientèle et les marques qui sont enregistrés en autres charges opérationnelles.

4.8 Investissements clients

(en millions d'euros)	2017-2018	2016-2017
Investissements au 1^{er} septembre	547	562
Augmentations de l'exercice	83	111
Diminutions de l'exercice	(94)	(95)
Entrées de périmètre ⁽¹⁾	18	
Écarts de conversion	5	(31)
INVESTISSEMENTS AU 31 AOÛT	558	547

(1) Correspond exclusivement aux investissements clients de Centerplate aux États-Unis et au Canada.

4.9 Participations dans les entreprises mises en équivalence

Lorsque Sodexo a une obligation légale ou implicite de payer pour le compte de l'entreprise mise en équivalence, les quotes-parts de capitaux propres négatifs dans les entreprises mises en équivalence font l'objet d'une provision enregistrée au passif de l'état consolidé de la situation financière (cf. note 4.18). Au cours des exercices 2016-2017 et 2017-2018, les participations dans les entreprises mises en équivalence ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	2017-2018	2016-2017
Au 1^{er} septembre	82	88
Valeurs positives	89	95
Valeurs négatives	(7)	(7)
Résultat de l'exercice	6	9
Éléments du résultat global ⁽¹⁾	(1)	(3)
Distribution de l'exercice	(19)	(11)
Variations de périmètre		2
Écarts de conversion		(3)
Autres mouvements	9	
AU 31 AOÛT	77	82
Valeurs positives	83	89
Valeurs négatives	(6)	(7)

(1) Correspondant à la variation de juste valeur des instruments dérivés de couverture, nette d'impôt (note 4.16).

4.10 Dépréciation d'actifs

Les dépréciations cumulées portant sur les actifs corporels et incorporels, y compris les écarts d'acquisition, s'élèvent à 38 millions d'euros au 31 août 2018 (15 millions d'euros au 31 août 2017), compte tenu d'une dotation nette sur l'exercice de 18 millions d'euros (1 million d'euros de dotation nette sur l'exercice précédent).

Les tests de dépréciation de valeur des actifs à durée d'utilité indéterminée ont été réalisés au 31 août 2018 suivant les principes définis en note 2.8.2 de la présente annexe.

Les principales hypothèses qui ont été retenues sont les suivantes (les éventuelles pertes de valeur sont enregistrées en autres charges opérationnelles) :

	2017-2018		2016-2017	
	TAUX D'ACTUALISATION ⁽¹⁾	TAUX DE CROISSANCE À LONG TERME ⁽²⁾	TAUX D'ACTUALISATION ⁽¹⁾	TAUX DE CROISSANCE À LONG TERME ⁽²⁾
Services aux Entreprises	7,3 %	2,4 %	8,0 %	2,3 %
Énergie & Ressources	7,6 %	3,0 %	8,3 %	2,9 %
Services aux Gouvernements	6,9 %	2,2 %	7,6 %	2,1 %
Sports & Loisirs	6,8 %	2,3 %	7,6 %	1,9 %
Santé	6,9 %	2,4 %	7,5 %	2,1 %
Seniors	6,8 %	2,0 %	7,5 %	1,9 %
École	6,9 %	2,2 %	7,5 %	1,9 %
Universités	6,7 %	2,5 %	7,3 %	2,0 %
Autres activités non segmentées	7,1 %	2,2 %	7,9 %	2,1 %
Services Avantages et Récompenses	8,2 %	3,2 %	9,1 %	3,7 %

(1) Le taux d'actualisation défini par le Groupe a été majoré pour certains secteurs opérationnels afin de tenir compte des facteurs de risques plus importants impactant certains pays dans lesquels ce secteur est opéré.

(2) Le taux de croissance à long terme est utilisé pour calculer la valeur terminale à partir des chiffres des plans du management.

Les taux d'actualisation par UGT retenus sont déterminés à partir de la moyenne pondérée des taux d'actualisation de chaque région en prenant en considération le poids relatif de chaque segment dans le chiffre d'affaires du Groupe :

	TAUX D'ACTUALISATION	
	2017-2018	2016-2017
Europe continentale	7,0 %	7,7 %
Amérique du Nord	6,7 %	7,3 %
Royaume-Uni et Irlande	6,8 %	7,5 %
Amérique latine	8,7 %	9,8 %
Reste du monde (hors Amérique latine)	7,4 %	8,2 %

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Le Groupe a procédé aux analyses de sensibilité des résultats des tests de dépréciation des écarts d'acquisition en fonction de différentes hypothèses de taux de croissance à long terme et de taux d'actualisation.

- L'analyse de sensibilité à une variation du taux d'actualisation ou à une variation du taux de croissance à long terme n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable d'une UGT ou groupe d'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable. En effet, les résultats des tests de dépréciation montrent que même une augmentation de 200 points de base du taux d'actualisation ou une diminution de 200 points de base du taux de croissance à long terme ne conduirait pas à une dépréciation des actifs testés pour chaque UGT ou groupe d'UGT testés.
- Le Groupe a également procédé à des analyses de sensibilité sur les hypothèses opérationnelles afin d'identifier si une diminution de 5 % des *cash flows* nets prévisionnels sur

l'horizon des plans d'activité du management ainsi que sur le flux terminal conduirait à la comptabilisation d'une dépréciation dans les comptes consolidés du Groupe au 31 août 2018. Ces analyses n'ont pas fait apparaître de risque de dépréciation pour aucune des UGT ou groupe d'UGT.

Par ailleurs, le Groupe est particulièrement attentif aux évolutions économiques dans le segment Sport & Loisirs, qui représente environ 7 % du chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice 2017-2018. En effet, certains actifs sont sensibles à l'affluence touristique, qui peut elle-même être fortement influencée par des événements hors du contrôle du Groupe, notamment en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Il en a été tenu compte dans les plans d'activité établis par le management et les tests de dépréciation n'ont pas fait apparaître de perte de valeur. Cependant, les résultats réels pourraient différer des estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.



4.11 Actifs financiers

4.11.1 Actifs financiers courants et non courants

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018		AU 31 AOÛT 2017	
	COURANTS	NON COURANTS	COURANTS	NON COURANTS
Actifs financiers disponibles à la vente				
<i>Titres de participation</i>				
Valeurs brutes		97		94
Dépréciations		(6)		(6)
Valeurs nettes		91		88
<i>Actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses, incluant les fonds réservés</i>				
Valeurs brutes	1 042		909	
Dépréciations				
Valeurs nettes	1 042		909	
Prêts et créances				
<i>Créances rattachées à des participations</i>				
Valeurs brutes		18		18
Dépréciations				
Valeurs nettes		18		18
<i>Prêts et dépôts</i>				
Valeurs brutes	36	101	34	76
Dépréciations		(20)	(2)	(19)
Valeurs nettes	36	81	32	57
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	1 078	190	941	163
Valeurs brutes	1 078	216	943	188
Dépréciations		(26)	(2)	(25)
Valeurs nettes	1 078	190	941	163

PRINCIPAUX TITRES DE PARTICIPATION

Le Groupe détient 19,61 % des actions de Bellon SA, société mère de Sodexo S.A., 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.

Il convient par ailleurs de noter que ces titres ne sont pas représentatifs d'une créance liquide. En conséquence, cette participation reste évaluée à son coût d'acquisition et les éventuelles baisses de valeur des titres Bellon SA seraient, le cas échéant, traitées par dépréciation.

FONDS RÉSERVÉS ET ACTIFS FINANCIERS DE L'ACTIVITÉ SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES

Les fonds réservés, inclus pour 615 millions d'euros dans les actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses, correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (278 millions d'euros), en Roumanie (141 millions d'euros), en Chine (53 millions d'euros) et en Inde (41 millions d'euros). Ces fonds réservés restent la propriété du Groupe Sodexo mais ils font l'objet de restriction quant à leur utilisation, ils ne peuvent être utilisés pour autre chose que le remboursement des affiliés et ne sont pas fongibles avec la trésorerie du Groupe. Ils sont investis dans des instruments financiers donnant lieu à rémunération.

La répartition des fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses par devise est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Euros	400	386
Dollar US	8	6
Real brésilien	323	275
Autres monnaies	311	242
TOTAL	1 042	909

4.11.2 Variation des actifs financiers courants et non courants

(en valeurs nettes et en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AUG./DIM. DE L'EXERCICE	DÉPRÉCIATIONS	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	VARIATION DE JUSTE VALEUR	ÉCARTS DE CONVERSION ET AUTRES	AU 31 AOÛT 2018
Actifs financiers disponibles à la vente	997	230		(1)		(93)	1 133
Prêts et créances	107	25		10		(7)	135
TOTAL	1 104	255		9		(100)	1 268

(en valeurs nettes et en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2016	AUG./DIM. DE L'EXERCICE	DÉPRÉCIATIONS	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	VARIATION DE JUSTE VALEUR	ÉCARTS DE CONVERSION ET AUTRES	AU 31 AOÛT 2017
Actifs financiers disponibles à la vente	844	177				(24)	997
Prêts et créances	124	(12)	(1)	1		(5)	107
TOTAL	968	165	(1)	1		(29)	1 104

4.12 Créances d'impôts, créances clients et autres créances

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018			AU 31 AOÛT 2017		
	VALEURS BRUTES	DÉPRÉCIATIONS	VALEURS NETTES	VALEURS BRUTES	DÉPRÉCIATIONS	VALEURS NETTES
Autres actifs non courants	18		18	17		17
Créances d'impôts ⁽¹⁾	176		176	185		185
Avances et acomptes versés sur commandes	9		9	7		7
Clients et comptes rattachés	3 614	(109)	3 505	3 596	(110)	3 486
Autres créances d'exploitation	412	(18)	393	362	(6)	356
Charges constatées d'avance	203		203	182		182
Créances diverses hors exploitation	8		8	19		19
CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES ⁽¹⁾	4 247	(126)	4 121	4 166	(116)	4 050

(1) Après déduction de créances cédées, dont notamment des créances de crédit d'impôts compétitivité emploi (CICE) pour un montant total de 46 millions d'euros qui ont été décomptabilisées (71 millions d'euros au titre de l'exercice 2016-2017) dans la mesure où cette opération de cession transfère au cessionnaire la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances.



La répartition des créances clients et comptes rattachés au 31 août 2018 et au 31 août 2017 par maturité s'établit de la façon suivante :

RÉPARTITION DES CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES AU 31 AOÛT 2018 :	AU 31 AOÛT 2018		AU 31 AOÛT 2017	
	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION
Terme échu depuis moins de 3 mois	406	(10)	422	(9)
Terme échu depuis plus de 3 mois et moins de 6 mois	68	(7)	56	(5)
Terme échu depuis plus de 6 mois et moins de 12 mois	110	(13)	116	(14)
Terme échu depuis plus de 12 mois	88	(70)	92	(69)
TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES AU 31 AOÛT 2018	672	(100)	686	(97)
TOTAL DES CRÉANCES NON ÉCHUES AU 31 AOÛT 2018	2 941	(9)	2 910	(13)
TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS AU 31 AOÛT 2018	3 614	(109)	3 596	(110)

Au cours des périodes présentées le Groupe n'a enregistré aucune évolution significative des impacts liés aux défaillances financières de ses clients. Par ailleurs et compte tenu de la dispersion géographique et sectorielle du Groupe, il n'existe aucune concentration significative de risques portant sur les créances individuelles échues et non dépréciées.

4.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Valeurs mobilières de placement	365	420
Disponibilités ⁽¹⁾	1 301	1 598
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	1 666	2 018
Découverts bancaires	(28)	(38)
TOTAL	1 638	1 980

(1) Y compris 7 millions d'euros affectés à la mise en œuvre du contrat de liquidité signé avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par l'Autorité des marchés financiers, visant à favoriser la liquidité des titres et la régularité de leurs cotations.

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Bons de caisse	199	244
Dépôts à terme	138	139
SICAV et autres	29	37
Valeurs mobilières de placement	365	420

La répartition de la trésorerie et équivalents de trésorerie par devise est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Euros	(43)	81
Dollar US	493	642
Real brésilien	242	301
Livre sterling	280	385
Canadian dollar	106	71
Autres monnaies	560	500
Trésorerie et équivalents de trésorerie nette de découverts bancaires	1 638	1 980

Plus de 73 % de la trésorerie et équivalents de trésorerie du Groupe et des fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses sont placés auprès d'établissements financiers ayant un *rating* A-1 ou A-2.

Aucun montant significatif de trésorerie ou équivalent de trésorerie ne fait l'objet de restriction à la clôture.

4.14 Variation des capitaux propres

Dans le cadre du programme de rachat d'actions décidé par le Conseil d'Administration du 10 avril 2018, en vertu de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018 dans sa 17^e résolution, Sodexo a procédé au cours de l'exercice 2017-2018 au rachat de 3 356 732 titres pour un montant de 299 millions d'euros, représentant 2,2 % du capital, et a procédé à une réduction de capital de 300 millions d'euros par annulation de 3 375 562 titres, le 29 août 2018. Le nombre d'actions constituant le capital de Sodexo S.A. est ainsi de 147 454 887 au 31 août 2018 (150 830 449 au 31 août 2017). La valeur nominale des titres Sodexo S.A. est de 4 euros par action.

Au 31 août 2018, le Groupe détient 1 869 352 titres Sodexo (contre 2 205 010 au 31 août 2017) pour un montant de 177 millions d'euros (177 millions d'euros au 31 août 2017) destinés à couvrir différents plans d'options d'achat d'actions et plans d'attribution gratuite d'actions en faveur des salariés du Groupe. Ces actions auto détenues sont enregistrées en moins des capitaux propres pour leur coût d'acquisition.

Les statuts de la Société confèrent un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative depuis plus de quatre ans.

Les actionnaires suivants ont déclaré à la Société avoir dépassé les seuils légaux ou statutaires de participation au cours de l'exercice 2017-2018 :

- le 8 mai 2018, la société Artisan Partners Limited Partnership, agissant dans le cadre de son activité de gestion pour le compte de fonds, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2,5 % du capital de la Société, détenant ainsi au 8 mai 2018, 5 476 873 actions, soit 3,63 % du capital et 2,54 % des droits de vote, ce franchissement

résultant de l'acquisition de 1 856 807 actions Sodexo à cette date ;

- le 2 juillet 2018, la société International Value Advisers, LLC, agissant dans le cadre de son activité de gestion pour le compte de fonds, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2,5 % du capital de la Société, détenant ainsi au 2 juillet 2018, 3 821 370 actions, soit 2,53 % du capital et 1,76 % des droits de vote, ce franchissement résultant de l'acquisition de 200 782 actions Sodexo à cette date ;
- le 31 août 2018, la société Artisan Partners Limited Partnership, agissant dans le cadre de son activité de gestion pour le compte de fonds, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil légal de 5 % du capital de la Société, détenant ainsi au 28 août 2018, 7 554 178 actions, soit 5,01 % du capital et 3,49 % des droits de vote, ce franchissement résultant de l'acquisition de 14 269 actions Sodexo à cette date.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire n'a déclaré avoir franchi à la hausse ou à la baisse un seuil légal ou statutaire de participation pendant l'exercice 2017-2018.

Par ailleurs, depuis l'exercice clos le 31 août 2013, toutes les actions détenues sous la forme nominative depuis quatre ans au moins et qui sont conservées ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficient d'une majoration de dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende versé aux autres actions. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

Le montant total des dividendes versés au cours de l'exercice 2017-2018 s'élève à 411 millions d'euros, compte tenu des actions auto-détenues, d'un dividende par action de 2,75 euros et de la majoration du dividende de 0,275 euro.

Les opérations comptabilisées dans les autres éléments du résultat global (part du Groupe) se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2017-2018			2016-2017		
	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						
Couverture des flux de trésorerie	(1)		(1)	(3)		(3)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	79	(13)	66	72	(21)	51
Écart de conversion	(245)		(245)	(260)		(260)
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (PART DU GROUPE)	(167)	(13)	(180)	(191)	(21)	(212)



4.15 Emprunts et dettes financières

L'évolution des emprunts et dettes financières au cours des exercices 2017-2018 et 2016-2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	AUGMENTATIONS	REMBOURSEMENTS	ACTUALISATION ET AUTRES VARIATIONS	ÉCARTS DE CHANGE	VARIATION DE PÉRIMÈTRE	AU 31 AOÛT 2018
Emprunts obligataires	1 889	298	0	4	0	0	2 191
Emprunts auprès des organismes financiers	1 582	344	(211)	0	11	1	1 727
Emprunts sur location-financement	11	2	(4)	0	0	0	9
Autres emprunts	27	3	(2)	(2)	1	3	30
TOTAL	3 509	647	(217)	2	12	4	3 957
Juste valeur nette des instruments dérivés	(9)		2	(2)	(8)	0	(17)
TOTAL INCLUANT LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	3 500	647	(215)	0	4	4	3 940

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2016	AUGMENTATIONS	REMBOURSEMENTS	ACTUALISATION ET AUTRES VARIATIONS	ÉCARTS DE CHANGE	VARIATION DE PÉRIMÈTRE	AU 31 AOÛT 2017
Emprunts obligataires	1 106	780		3			1 889
Emprunts auprès des organismes financiers	1 428	331	(98)	(2)	(78)	1	1 582
Emprunts sur location-financement	11	2	(2)				11
Autres emprunts	13	7	(16)	10	(1)	14	27
TOTAL	2 558	1 120	(116)	11	(79)	15	3 509
Juste valeur nette des instruments dérivés	(5)		2	2	(8)		(9)
TOTAL INCLUANT LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	2 553	1 120	(114)	13	(87)	15	3 500

4.15.1 Répartition des emprunts et dettes financières par devise

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018		AU 31 AOÛT 2017	
	COURANTS	NON COURANTS	COURANTS	NON COURANTS
Emprunts obligataires				
Euros	15	2 176	13	1 876
TOTAL	15	2 176	13	1 876
Emprunts auprès des organismes financiers ⁽¹⁾				
Dollars US	152	1 334	233	1 103
Euros	240	1	246	
TOTAL	392	1 335	479	1 103
Emprunts sur location-financement				
Euros	3	4	3	6
Autres monnaies	1	1	1	1
TOTAL	4	5	4	7
Autres emprunts ⁽²⁾				
Euros		8	1	5
Autres monnaies	9	13	1	20
TOTAL	9	21	2	25
TOTAL HORS INSTRUMENTS DÉRIVÉS	420	3 537	498	3 011
Juste valeur nette des instruments dérivés ⁽³⁾	(14)	(3)	(6)	(3)
TOTAL INCLUANT LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	406	3 534	492	3 008

(1) Y compris les placements privés auprès d'investisseurs américains décrits en note 4.15.3.2 et des billets de trésorerie émis par Sodexo S.A. décrits en note 4.15.3.3.
(2) Dont 18 millions d'euros au 31 août 2018 (17 millions d'euros au 31 août 2017) correspondent à des dettes reconnues sur des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle de certaines filiales.
(3) Décrits en note 4.16.

Sur les emprunts autres que les emprunts obligataires, la comptabilisation au coût amorti équivaut à la comptabilisation au coût historique (montant nominal) dans la mesure où les frais sur ces emprunts ne sont pas significatifs.

4.15.2 Emprunts obligataires

Le 24 juin 2014, Sodexo S.A. a émis un emprunt obligataire structuré en deux tranches :

- 600 millions d'euros remboursables au pair le 24 janvier 2022 et portant intérêt à un taux annuel de 1,75 %. Le coupon est payable le 24 janvier de chaque année ;
- 500 millions d'euros remboursables au pair le 24 juin 2026 et portant intérêt à un taux annuel de 2,50 %. Le coupon est payable le 24 juin de chaque année.

Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 9 millions d'euros au 31 août 2018.

Le 14 octobre 2016, Sodexo S.A. a émis un emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance avril 2027 et portant intérêt au taux annuel de 0,75 %. Le coupon est payable le 14 avril de chaque année. Le 1^{er} août 2017, cet emprunt a fait l'objet d'un abondement de 200 millions d'euros.

Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 2 millions d'euros au 31 août 2018.

Sodexo S.A. a émis le 22 mai 2018 un nouvel emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance mai 2025 et portant intérêt au taux annuel de 1,125 %. Le coupon est payable le 22 mai de chaque année.

Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 1 million d'euros au 31 août 2018.

Aucun des emprunts obligataires ne comporte de covenants financiers.



4.15.3 Autres emprunts auprès des organismes financiers

4.15.3.1 LIGNES DE CRÉDIT

4.15.3.1.1 Ligne de crédit confirmé multidevises de juillet 2011

Le 18 juillet 2011, Sodexo S.A. a signé une ligne de crédit confirmé multidevises d'un montant maximum de 600 millions d'euros plus 800 millions de dollars américains, avec une échéance fixée initialement au 18 juillet 2016. En juin 2017, cette ligne de crédit, dont le montant maximal est, depuis juillet 2015, de 531 millions d'euros plus 709 millions de dollars américains, a été prorogée jusqu'en juillet 2022.

Les tirages effectués 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 2018, comme au 31 août 2017, aucun tirage n'est en cours sur cette ligne de crédit.

4.15.3.1.2 Lignes de crédit confirmé bilatérales

Le 20 décembre 2017, le Groupe a mis en place deux lignes de crédit confirmé bilatérales de 150 millions d'euros chacune, l'une à échéance décembre 2018 et l'autre à échéance décembre 2019.

Le 5 mars 2018, le Groupe a mis en place une troisième ligne de crédit confirmé bilatérale de 150 millions d'euros à échéance mars 2019.

Aucun tirage n'est en cours sur ces lignes de crédit au 31 août 2018.

4.15.3.2 EMPRUNTS AUPRÈS D'INVESTISSEURS AMÉRICAINS

Au cours de l'exercice, Sodexo S.A. a remboursé le nominal restant dû de la première tranche de l'emprunt souscrit le 29 mars 2011 auprès d'investisseurs américains (147 millions de dollars US).

Le 27 juin 2018, Sodexo S.A. a souscrit à un nouvel emprunt de 400 millions de dollars US auprès d'investisseurs américains.

Les emprunts souscrits par le Groupe auprès d'investisseurs américains au 31 août 2018 ont les caractéristiques suivantes :

DATE DE SOUSCRIPTION DE L'EMPRUNT	NOMINAL RESTANT DÛ (en millions de dollars US)	TAUX FIXE	ÉCHÉANCE
29 mars 2011	133	4,85 %	mars 2021
	74	4,95 %	mars 2023
TOTAL	207 ⁽¹⁾		
4 mars 2014	150	2,71 %	mars 2019
	150	3,44 %	mars 2021
	525	3,99 %	mars 2024
	175	4,14 %	mars 2026
	100	4,34 %	mars 2029
TOTAL	1 100		
27 juin 2018	400	3,70 %	juin 2023
TOTAL	400		
TOTAL	1 707		

(1) Après déduction de 147 millions de dollars US remboursés le 29 mars 2018.

Ces emprunts comprennent deux covenants financiers qui sont calculés par référence aux états consolidés du Groupe :

- l'endettement net en excluant les fonds réservés de la trésorerie globale ne doit pas dépasser 3,5 fois l'EBITDA (résultat opérationnel plus dotation aux amortissements et dépréciations) des 12 derniers mois ;
- la situation nette retraitée des effets de change cumulés depuis le 31 août 2007 ne doit pas être inférieure à 1,3 milliard d'euros.

En cas de non-respect de ces covenants, les prêteurs peuvent, à la majorité qualifiée, demander un remboursement anticipé de ces emprunts.

Au 31 août 2018 ces covenants sont respectés par le Groupe. Il en était de même au 28 février 2018 et au 31 août 2017.

4.15.3.3 BILLETS DE TRÉSORERIE

Le 22 janvier 2018, Sodexo Finance a mis en place un programme de billets de trésorerie d'un montant maximal de 1,4 milliard d'euros garanti par Sodexo S.A., qui vient en complément du programme existant de Sodexo S.A.

L'encours au titre des billets de trésorerie émis par Sodexo S.A. et Sodexo Finance est de 240 millions d'euros au 31 août 2018 (100 millions de dollars US et 246 millions d'euros, soit 331 millions d'euros au 31 août 2017).

4.15.4 Taux de financement

Afin de respecter la politique du Groupe en matière de financement, l'essentiel de la dette est à taux fixe et à long terme.

Au 31 août 2018, 94 % de l'endettement consolidé du Groupe est à taux fixe et le taux moyen de financement à cette date s'établit à 2,5 %. Au 31 août 2017, 91 % de l'endettement consolidé du Groupe est à taux fixe et le taux moyen de financement à cette date s'établit à 2,4 %.

Les emprunts obligataires et les emprunts auprès des organismes financiers décrits ci-dessus comprennent des clauses usuelles de remboursement anticipé. Ces clauses de remboursement anticipé intègrent des clauses de défaut croisé ou de changement de contrôle qui s'appliquent sur l'ensemble des emprunts.

4.15.5 Échéancier des emprunts et dettes financières

AU 31 AOÛT 2018 VALEURS COMPTABLES	< 3 MOIS	> 3 MOIS ET < 6 MOIS	> 6 MOIS ET < 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Emprunts obligataires		7	8	599	1 577	2 191
Emprunts auprès des organismes financiers	264		128	649	686	1 727
Emprunts sur location financement	1	1	2	5		9
Autres emprunts	2	6	1	21		30
TOTAL	267	14	139	1 274	2 263	3 957

Hors incidence des instruments dérivés décrite en note 4.16.

Les montants présentés sont convertis aux taux de clôture de l'exercice lorsque les emprunts sont libellés en devise étrangère.

Les échéances comprennent les intérêts courus calculés à la date de clôture.

Les droits au renouvellement des lignes de crédit sont pris en compte dans la détermination des maturités.

AU 31 AOÛT 2018 FLUX CONTRACTUELS Y COMPRIS LE PAIEMENT DES INTÉRÊTS FUTURS NON ENCORE DUS	< 3 MOIS	> 3 MOIS ET < 6 MOIS	> 6 MOIS ET < 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Emprunts obligataires		11	24	721	1 640	2 396
Emprunts auprès des organismes financiers	264	4	156	836	731	1 991
Emprunts sur location financement	1	1	2	8	1	13
Autres emprunts	2	6	1	22		31
Incidences des instruments dérivés hors ceux en place au sein des sociétés PPP		1	1	1		3
TOTAL	267	23	184	1 588	2 372	4 434

AU 31 AOÛT 2017 VALEURS COMPTABLES	< 3 MOIS	> 3 MOIS ET < 6 MOIS	> 6 MOIS ET < 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Emprunts obligataires		6	7	598	1 278	1 889
Emprunts auprès des organismes financiers	354		125	366	737	1 582
Emprunts sur location financement	1	1	2	7		11
Autres emprunts			2	25		27
TOTAL	355	7	136	996	2 015	3 509

Hors incidence des instruments dérivés décrite en note 4.16.

Les montants présentés sont convertis aux taux de clôture de l'exercice lorsque les emprunts sont libellés en devise étrangère.

Les échéances comprennent les intérêts courus calculés à la date de clôture.

Les droits au renouvellement des lignes de crédit sont pris en compte dans la détermination des maturités.

AU 31 AOÛT 2017 FLUX CONTRACTUELS Y COMPRIS LE PAIEMENT DES INTÉRÊTS FUTURS NON ENCORE DUS	< 3 MOIS	> 3 MOIS ET < 6 MOIS	> 6 MOIS ET < 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Emprunts obligataires		10	21	714	1 358	2 103
Emprunts auprès des organismes financiers	355		147	515	811	1 828
Emprunts sur location financement	1	1	2	8		12
Autres emprunts			2	27		29
Incidences des instruments dérivés hors ceux en place au sein des sociétés PPP	2		2	4		8
TOTAL	358	11	174	1 268	2 169	3 980

4.16 Instruments financiers dérivés

La juste valeur des instruments dérivés financiers est la suivante :

INSTRUMENTS DÉRIVÉS (en millions d'euros)	QUALIFICATION IFRS	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Instruments dérivés de change		10	5
Actif	Trading	11	6
Passif	Trading	(1)	(1)
Instruments dérivés de change et de taux ⁽¹⁾		7	4
Actif	Cash flow hedge	8	5
Passif	Cash flow hedge	(1)	(1)
Instruments financiers nets		17	9

(1) Correspondant à un cross currency swap EUR-BRL d'un nominal total de 85 millions de BRL au 31 août 2018, dont les intérêts courus sont présentés au passif pour un montant de 1 million d'euros au 31 août 2018.

La valeur nominale des instruments dérivés de change et de taux ainsi que leurs justes valeurs se répartissent par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018			AU 31 AOÛT 2017				
	< 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL	< 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Positions prêteuses de devises	20			20	26	6		32
Couronne tchèque/Euro					6			6
Zloty polonais/Euro	15			15	14			14
Peso mexicain/Euro	5			5	6	6		12
Positions emprunteuses de devises	(88)	(31)		(119)	(36)	(81)	(6)	(123)
Livre sterling/Euro	(3)	(6)		(9)	(3)	(14)	(4)	(21)
Real brésilien/Euro	(18)			(18)	(23)	(23)		(46)
Peso mexicain/Euro	(5)			(5)	(7)	(6)		(13)
Couronne suédoise/Euro	(10)	(6)		(16)		(18)		(18)
Autres	(52)	(19)		(71)	(3)	(20)	(2)	(25)
TOTAL	(68)	(31)		(99)	(10)	(75)	(6)	(91)
Juste valeur	14	3		17	6	3		9

La « valeur nominale » représente le montant nominal des instruments de couverture de change y compris les montants vendus ou achetés à terme. Les montants en devises sont convertis au taux de clôture.

4.17 Avantages à long terme au personnel

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Actif net de retraites ⁽¹⁾	(3)	(3)
Passif net des plans à prestations définies	237	316
Autres avantages à long terme au personnel	152	146
Avantages au personnel	386	459

(1) Inclus dans les « autres actifs non courants » à l'actif de l'état consolidé de la situation financière.

4.17.1 Avantages postérieurs à l'emploi

4.17.1.1 RÉGIMES À COTISATIONS DÉFINIES

Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure (l'organisme se charge en effet de verser aux salariés les montants qui leur sont dus et l'employeur n'aura pas à payer les cotisations supplémentaires au titre des exercices antérieurs ou de l'exercice en cours si l'organisme n'a pas suffisamment d'actifs).

Le montant des cotisations aux régimes à cotisations définies qui a été comptabilisé dans les charges opérationnelles s'élève à 404 millions d'euros pour l'exercice 2017-2018 (448 millions au cours de l'exercice 2016-2017).

Les paiements du Groupe sont comptabilisés en charge de la période à laquelle ils se rapportent.

4.17.1.2 RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Les caractéristiques des principaux plans à prestations définies au sein du Groupe sont les suivantes :

- en France, les engagements sont essentiellement constitués par des indemnités de fin de carrière, payables lors du départ en retraite de l'employé s'il fait encore partie de la Société. Ces engagements sont couverts par les dettes constituées à cet effet au passif de l'état consolidé de la situation financière ;
- au Royaume-Uni, les engagements, qui font l'objet d'une couverture par des fonds externes, correspondent à un service de retraite complémentaire calculé :
 - pour le personnel d'encadrement affecté au secteur privé, sur une quote-part du salaire de base de fin de carrière,
 - pour le personnel d'encadrement affecté au secteur public, sur des prestations comparables à celles prévues dans ce secteur,
 - il a été décidé de fermer le régime aux nouveaux salariés à compter du 1^{er} juillet 2003 et d'augmenter les cotisations afin de résorber le déficit.

Le plan de retraite au Royaume-Uni est régulièrement évalué par l'actuaire du fonds conformément à la législation britannique.

Celle-ci exige une valorisation actuarielle formalisée tous les trois ans et que tout déficit identifié lors de cette évaluation soit géré selon un accord mutuel entre les fiduciaires du fonds (le *Trustee* du plan de pensions) et Sodexo UK. Une consultation avec les membres du plan de retraite en vue de geler l'acquisition de droits futurs pour certains bénéficiaires a abouti, en octobre 2012, à la signature d'un accord entre le *Trustee* et Sodexo UK prévoyant que le plan ne resterait ouvert, à compter du 1^{er} novembre 2012, qu'aux seuls salariés venant du secteur public, Sodexo UK ayant l'obligation légale de leur fournir certains avantages. Au cours de cette consultation Sodexo UK s'est également engagé, dans le cadre d'un plan de redressement du fonds sur 12 ans, à verser des contributions de 10 millions de livres par an sur 5 ans, à compter du 1^{er} janvier 2013, et de 7,5 millions de livres par an sur les 7 années suivantes. Sodexo S.A. a émis en octobre 2012 une garantie de maison mère en faveur du *Trustee* afin de couvrir les obligations de Sodexo UK au titre du plan dans la limite d'un montant de 100 millions de livres sterling pour une durée de 12 ans. La dernière évaluation a été finalisée en juillet 2016, Sodexo UK et le *Trustee* du plan de pensions s'étant mis d'accord pour maintenir le plan de contributions ainsi que les conditions et termes de la garantie de maison mère tels que décidés en octobre 2012.

En Europe continentale (hors France), les principaux plans à prestations définies concernent :

- les Pays-Bas où des compléments de retraite ou préretraite sont accordés à certains salariés.

Au cours de l'exercice 2016-2017, Sodexo a négocié aux Pays-Bas la transformation de ses régimes de retraite, passant de plans à prestations définies à des plans à cotisations définies, à compter du 1^{er} janvier 2016. Les droits accumulés jusqu'à cette date sous les anciens régimes demeurent figés et les plans restent comptabilisés en régimes à prestations définies, compte tenu des engagements d'indexation pris par Sodexo au titre de ces régimes. Ces plans sont intégralement financés ;

- l'Italie où il s'agit d'un engagement légal de versement d'une indemnité de cessation de contrat de travail (TFR).

La valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime ont évolué de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2017-2018			2016-2017		
	OBLIGATION	ACTIF	PASSIF NET	OBLIGATION	ACTIF	PASSIF NET
Au 1^{er} septembre	1 293	(980)	313	1 438	(1 034)	404
Charge/(Produit) inscrit au compte de résultat :	46	(23)	23	43	(18)	25
<i>Coût des services rendus au cours de la période</i>	17		17	22		22
<i>Coût des services passés</i>	(1)		(1)	(4)		(4)
<i>Effet des règlements</i>						
<i>Coût/(Produit) financier</i>	30	(23)	7	25	(18)	7
Pertes (gains) liés à la réévaluation :	(88)	9	(79)	(106)	34	(72)
<i>Pertes/(Gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses démographiques</i>	(4)		(4)	(16)		(16)
<i>Pertes/(Gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses financières</i>	(81)	9	(72)	(81)	34	(47)
<i>Pertes/(Gains) actuariels liés à des effets d'expérience</i>	(3)		(3)	(9)		(9)
Écarts de conversion	22	(19)	3	(76)	62	(14)
Contributions effectuées par les participants au régime				1	(1)	
Cotisations effectuées par l'employeur		(26)	(26)		(20)	(20)
Prestations servies prélevées sur les actifs de régime	(55)	55		(52)	52	
Prestations servies non prélevées sur l'actif				(10)		(10)
Variation de périmètre et autres ⁽¹⁾	(18)	17	(1)	55	(55)	
Au 31 août	1 201	(967)	234	1 293	(980)	313
Dont :						
Régimes partiellement financés	1 076	(967)	109	1 160	(980)	180
Régimes non financés	125		125	133		133

(1) Y compris, pour l'exercice 2017-2018, une baisse de 18 millions d'euros de l'obligation et une variation d'actif du même montant, au titre de l'engagement retraite de 6 sociétés au Royaume-Uni pour lesquelles le client (secteur public) assume contractuellement la totalité du déficit du régime.

Les montants inscrits au compte de résultat au titre des plans à prestations définies s'élèvent à 23 millions d'euros (25 millions d'euros au 31 août 2017) et se détaillent comme suit :

- une charge nette de 7 millions d'euros (8 millions d'euros au 31 août 2017) est comptabilisée en coût des ventes ;
- une charge nette de 9 millions d'euros (10 millions d'euros au 31 août 2017) est comptabilisée en charges administratives et commerciales ;
- le solde de 7 millions d'euros est comptabilisé en résultat financier (cf. note 4.2).

Les actifs des régimes à prestations définies se répartissent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Actions	158	145
Obligations	14	14
Biens immobiliers	39	68
Trésorerie	17	15
Fonds de placement	353	304
Assurances et autres	386	434
TOTAL	967	980

Les gains actuariels nets constatés sur l'obligation au titre des changements d'hypothèses financières s'élèvent à 79 millions d'euros dont 72 millions d'euros au Royaume-Uni, 4 millions d'euros aux États-Unis. Au Royaume-Uni, ce gain provient essentiellement de la mise à jour du taux d'actualisation.

Les hypothèses actuarielles retenues sur les principaux pays pour les évaluations actuarielles réalisées au 31 août 2018 et au 31 août 2017 sont les suivantes :

Au 31 août 2018	FRANCE	PAYS-BAS	ROYAUME-UNI ⁽⁴⁾	ITALIE
Taux d'actualisation ⁽¹⁾	0,75 %-1 %	1,25 %-2 %	2,5 %-2,8 %	1 %
Taux d'augmentation des salaires à long terme ⁽²⁾	2,75 %	2 %	3,5 %-3,6 %	N/A
Taux d'inflation à long terme	1,75 %	1,75 %	2 %-3 % ⁽³⁾	1,75 %
Montant du passif	83	9	65	21
Duration moyenne (en années)	11	19	22	8

(1) Les taux d'actualisation ont été adaptés dans les différents pays aux durations des plans. Pour la zone Euro et le Royaume-Uni, le Groupe utilise des taux d'actualisation issus de courbes de rendement d'obligations de haute qualité élaborées par un actuaire externe.

(2) Le taux d'augmentation des salaires est communiqué y compris inflation.

(3) Taux RPI (indice des prix au détail) : 3 % ; taux CPI (indice des prix à la consommation) : 2 % pour l'exercice 2017-2018.

(4) Hors engagement de retraite de 36 millions d'euros de 6 sociétés au Royaume-Uni (compensé par un actif du même montant).

Au 31 août 2017	FRANCE	PAYS-BAS	ROYAUME-UNI ⁽⁴⁾	ITALIE
Taux d'actualisation ⁽¹⁾	0,75 %-1,75 %	2 %	2,5 %	0,75 %
Taux d'augmentation des salaires à long terme ⁽²⁾	2,25 %-2,75 %	1,75 %	3,6 %	NA
Taux d'inflation à long terme	1,75 %	1,75 %	2,1 %-3,1 % ⁽³⁾	1,75 %
Montant du passif	81	10	136	23
Duration moyenne (en années)	10	20	21	8

(1) Les taux d'actualisation ont été adaptés dans les différents pays aux durations des plans. Pour la zone Euro et le Royaume-Uni, le Groupe utilise des taux d'actualisation issus de courbes de rendement d'obligations de haute qualité élaborées par un actuaire externe.

(2) Le taux d'augmentation des salaires est communiqué y compris inflation.

(3) Taux RPI (indice des prix au détail) : 3,1 % ; taux CPI (indice des prix à la consommation) : 2,1 % pour l'exercice 2016-2017.

(4) Hors engagement de retraite de 53 millions d'euros de 6 sociétés au Royaume-Uni (compensé par un actif du même montant).

Par rapport aux hypothèses présentées dans le tableau ci-dessus, et en excluant l'engagement de retraite de 36 millions d'euros de 6 sociétés au Royaume-Uni (compensé par un actif du même montant), une baisse de 1 % du taux d'actualisation porterait le montant total de l'obligation brute à 1 411 millions d'euros (contre 1 164 millions d'euros sur la base des hypothèses retenues au 31 août 2018). Une hausse de 0,5 % du taux d'inflation à long terme porterait le montant total de l'obligation brute à 1 256 millions d'euros.

Sur la base d'une estimation raisonnablement déterminée, Sodexo versera 14 millions d'euros aux régimes sur l'année 2018-2019.

4.17.1.3 RÉGIMES MULTI-EMPLOYEURS

Aux États-Unis, à la date de clôture de l'exercice, Sodexo participe à 47 régimes multi-employeurs à prestations définies aux termes d'accords collectifs avec des organisations syndicales qui couvrent les salariés qu'elles représentent. Les risques associés à la participation à ces régimes multi-employeurs sont différents de ceux des régimes relevant d'un seul employeur dans la mesure où :

- les actifs apportés à un régime multi-employeur sont utilisés pour financer les avantages des bénéficiaires du régime, y compris les bénéficiaires des autres employeurs participant au régime ;



- si un régime multi-employeur est considéré comme étant en situation « critique » au sens du *US Pension Protection Act* de 2006, un plan de refinancement doit être mis en place, ce qui peut résulter en un accroissement de la contribution de la société au régime ;
- si un employeur cesse de contribuer au régime, la partie non financée des obligations du régime peut devoir être assumée par la société et les autres employeurs participant au régime ;
- si la société cesse de participer à un régime multi-employeur, totalement ou en partie, au-delà d'un certain seuil, ou si en substance, tous les employeurs cessent de participer au régime, il peut être exigé de la société qu'elle verse au régime un montant correspondant au passif au titre du retrait du régime multi-employeur. Ce montant est fonction de la part non financée du régime, pondérée par la part de la société dans le total des contributions du régime.

La société ne dispose pas d'informations suffisantes relatives aux actifs et obligations du régime, au montant des gains et pertes actuariels, au coût des services rendus et au coût financier, informations nécessaires pour comptabiliser ces régimes comme des régimes à prestations définies. Ainsi, ces régimes sont comptabilisés selon les modalités prévues pour les régimes à cotisations définies.

La contribution de Sodexo aux régimes multi-employeurs aux États-Unis s'élève à 13 millions d'euros pour l'exercice 2017-2018. Du total de ces contributions, respectivement 53 % et 2 % ont été réalisées au titre de régimes dont le statut est considéré comme « critique » ou « menacé » au sens du *US Pension Protection Act* de 2006, sur la base de la dernière information fournie sur le statut du régime. Un régime est généralement qualifié comme étant en statut « critique » lorsque son taux de financement est inférieur à 65 %, entre autres critères et en statut « menacé » lorsqu'il est financé dans une fourchette comprise entre 65 et 80 %, entre autres critères.

4.17.2 Autres avantages au personnel

Les autres avantages au personnel, qui s'élèvent à 152 millions d'euros au 31 août 2018 (149 millions d'euros au 31 août 2017) comprennent principalement des montants liés à l'épargne salariale aux États-Unis (*Deferred Compensation*) ainsi que les engagements relatifs aux médailles du travail.

La charge comptabilisée au titre de ces avantages au cours de l'exercice 2017-2018 s'élève à 12 millions d'euros (8 millions d'euros pour l'exercice 2016-2017) dont 2 millions d'euros enregistrés en résultat financier relatifs aux plans d'Épargne Salariale aux États-Unis (2 millions d'euros pour l'exercice 2016-2017).

4.18 Provisions

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	DOTATIONS	REPRISES AVEC UTILISATION	REPRISES SANS UTILISATION	ÉCARTS DE CONVERSION ET AUTRES	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	AU 31 AOÛT 2018
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	34	4	(1)		(3)		34
Provisions pour litiges avec les salariés	63	17	(20)	(8)	(6)	1	47
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	7	8	(6)	(1)		10	18
Provisions pour réorganisation	13	1	(8)	(1)			5
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	13	8	(4)	(3)		21	35
Provisions pour capitaux propres négatifs *	7				(1)		6
Autres provisions	17	4	(3)	(2)	(1)	1	16
TOTAL PROVISIONS	154	42	(42)	(15)	(11)	33	161

* 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 2016	DOTATIONS	REPRISES AVEC UTILISATION	REPRISES SANS UTILISATION	ÉCARTS DE CONVERSION ET AUTRES	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	AU 31 AOÛT 2017
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	51	3	(4)	(15)	(1)		34
Provisions pour litiges avec les salariés	60	32	(19)	(9)	(1)		63
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	7	1	(2)			1	7
Provisions pour réorganisation	29	11	(23)	(4)			13
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	22	4	(2)	(16)	5		13
Provisions pour capitaux propres négatifs *	7						7
Autres provisions	18	8		(4)	(2)	(3)	17
TOTAL PROVISIONS	194	59	(50)	(48)	1	(2)	154

* 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 2018		AU 31 AOÛT 2017	
	COURANTES	NON COURANTES	COURANTES	NON COURANTES
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	6	28	4	30
Provisions pour litiges avec les salariés	26	21	32	31
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	8	10	3	4
Provisions pour réorganisation	3	2	9	4
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	28	7	12	1
Provisions pour capitaux propres négatifs *		6		7
Autres provisions	2	14	1	16
TOTAL PROVISIONS	73	88	61	93

* Participations dans des entreprises mises en équivalence dont la quote-part de situation nette est négative (cf. note 4.9).

4.19 Dettes fournisseurs et autres dettes

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Dettes d'exploitation	163	153
Autres dettes hors exploitation	27	28
TOTAL AUTRES PASSIFS NON COURANTS	190	181
Clients avances et acomptes reçus sur commandes	341	282
Fournisseurs et comptes rattachés	2 226	2 112
Dettes sociales	1 101	1 106
Dettes fiscales	285	257
Autres dettes d'exploitation	114	81
Produits constatés d'avance	120	97
Autres dettes hors exploitation	35	17
TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES COURANTES	4 222	3 952
TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	4 412	4 133

Les dettes sociales comprennent notamment les avantages à court terme au personnel.

Le Groupe Sodexo a mis en place plusieurs programmes d'affacturage inversé dans ses principaux pays. Ces programmes consistent à faire bénéficier ses fournisseurs de possibilités de paiement par anticipation. En l'espèce, ces programmes sont des opérations de cession de créances commerciales à un établissement financier, le *factor*, organisées par Sodexo.

Plus précisément, les relations entre les parties sont régies par la signature de deux contrats complètement indépendants :

- le Groupe Sodexo signe un contrat cadre avec le *factor* par lequel il s'engage à payer à la date d'échéance prévue les factures cédées par ses fournisseurs au *factor* et

préalablement approuvées. Chaque fournisseur a la liberté de céder ou non chacune de ses factures ;

- les fournisseurs du Groupe Sodexo, s'ils le souhaitent, signent un contrat cadre avec le *factor*, par lequel ils se donnent la possibilité de pouvoir céder leurs factures, avant la date d'échéance, à des conditions tenant compte du risque de crédit du Groupe Sodexo.

Le montant des créances cédées par les fournisseurs de Sodexo au 31 août 2018 dans le cadre de ces programmes d'affacturage inversé est de 370 millions d'euros.

Le Groupe a maintenu le classement des dettes fournisseurs qui font l'objet d'un financement en date de clôture au sein du total des dettes fournisseurs.

RÉPARTITION DES DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES PAR ÉCHÉANCES	VALEURS COMPTABLES	VALEURS CONTRACTUELLES NON ACTUALISÉES
Échéances à moins de 3 mois	3 041	3 041
Échéances à plus de 3 mois et moins de 6 mois	291	291
Échéances à plus de 6 mois et moins de 12 mois	848	848
Échéances à plus de 1 an et moins de 5 ans	166	175
Échéances à plus de 5 ans	66	79
TOTAL DES DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	4 412	4 434

4.20 Impôts différés

La répartition des impôts différés pour l'exercice 2017-2018 est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2017	PRODUIT/ (CHARGE) D'IMPÔT DIFFÉRÉ	IMPÔT COMPTABILISÉ EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	ÉCARTS DE CHANGE ET AUTRES	AU 31 AOÛT 2018
• Dette envers le personnel	268	(117)	(12)	17	156
• Juste valeur des instruments financiers	1			14	15
• Immobilisations incorporelles	(70)	21		(2)	(51)
• Autres différences temporelles	(218)	20		(14)	(212)
• Reports déficitaires	69	(4)		6	71
TOTAL	50	(80)	(12)	21	(21)
dont impôts différés actifs	187				105
dont impôts différés passifs	(137)				(126)

La répartition des impôts différés pour l'exercice 2016-2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2016	PRODUIT/ (CHARGE) D'IMPÔT DIFFÉRÉ	IMPÔT COMPTABILISÉ EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	ÉCARTS DE CHANGE ET AUTRES	AU 31 AOÛT 2017
• Dette envers le personnel	318	(9)	(21)	(20)	268
• Juste valeur des instruments financiers	(22)	18		5	1
• Immobilisations incorporelles	(66)	1		(5)	(70)
• Autres différences temporelles	(179)	(50)		11	(218)
• Reports déficitaires	87	(15)		(3)	69
TOTAL	138	(55)	(21)	(12)	50
dont impôts différés actifs	287				187
dont impôts différés passifs	(149)				(137)

Le montant d'impôts différés actifs nés de reports déficitaires, non comptabilisés du fait de leur récupération jugée non probable, est de 99 millions d'euros (85 millions d'euros au 31 août 2017), dont 9 millions d'euros figurant dans les comptes de filiales antérieurement à leur acquisition (6 millions d'euros au 31 août 2017).

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 constatés sur la quote-part fiscalement déductible des amortissements comptabilisés sur les écarts d'acquisition dans certains pays qui représentent 225 millions d'euros (229 millions au 31 août 2017).

4.21 Instruments financiers

Le tableau ci-après détaille les catégories d'instruments, leur valeur comptable ainsi que leur juste valeur par rubriques de comptabilisation dans l'état consolidé de la situation financière.

Les niveaux utilisés pour la classification des instruments financiers sont les suivants :

- niveau 1 : Instruments cotés sur un marché actif ;

- niveau 2 : Instruments dont les données sont autres que les cours/prix cotés de niveau 1, et qui sont observables ;
- niveau 3 : Instruments dont la juste valeur est calculée par des techniques de valorisation dont aucun paramètre significatif ne repose sur des données observables.

ACTIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	CATÉGORIE D'INSTRUMENTS	NOTE	AU 31 AOÛT 2018		NIVEAU DE JUSTE VALEUR			TOTAL
			VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	
Valeurs mobilières de placement	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	4.13	365	365	29	336		365
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	Actifs disponibles à la vente	4.11	1 042	1 042	294	748		1 042
Clients et autres créances	Prêts et créances au coût amorti	4.12	4 121	4 121				
Autres actifs financiers	Actifs disponibles à la vente	4.11	91	N/A				
	Prêts et créances au coût amorti	4.11	135	135				
Instruments dérivés actifs		4.16	18	18		18		18

PASSIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	CATÉGORIE D'INSTRUMENTS	NOTE	AU 31 AOÛT 2018		NIVEAU DE JUSTE VALEUR			TOTAL
			VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	Passifs financiers au coût amorti	4.15	2 191	2 266	2 266			2 266
Emprunts auprès d'organismes financiers	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 727	1 715	240	1 475		1 715
Autres emprunts et dettes financières	Passifs financiers au coût amorti	4.15	39	39				
Découverts bancaires	Passifs financiers au coût amorti	4.13	28	28				
Fournisseurs et autres dettes	Passifs financiers au coût amorti	4.19	4 222	4 222				
Chèques et Cartes de Services à rembourser	Passifs financiers au coût amorti		2 780	2 780				
Instruments dérivés passifs		4.16	1	1		1		1

(1) La valeur de marché est déterminée sur la base de la cotation des obligations au 31 août 2018.



ACTIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	CATÉGORIE D'INSTRUMENTS	NOTE	AU 31 AOÛT 2017		NIVEAU DE JUSTE VALEUR			TOTAL
			VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	
Valeurs mobilières de placement	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	4.13	420	420	37	383		420
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	Actifs disponibles à la vente	4.11	909	909	233	676		909
Clients et autres créances	Prêts et créances au coût amorti	4.12	4 050	4 050				
Autres actifs financiers	Actifs disponibles à la vente	4.11	88	N/A				
	Prêts et créances au coût amorti	4.11	107	107				
Instruments dérivés actifs		4.16	11	11		11		11

PASSIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	CATÉGORIE D'INSTRUMENTS	NOTE	AU 31 AOÛT 2017		NIVEAU DE JUSTE VALEUR			TOTAL
			VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 889	1 990	1 990			1 990
Emprunts auprès d'organismes financiers	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 582	1 623	331	1 291	1	1 623
Autres emprunts et dettes financières	Passifs financiers au coût amorti	4.15	38	38				
Découverts bancaires	Passifs financiers au coût amorti	4.13	38	38				
Fournisseurs et autres dettes	Passifs financiers au coût amorti	4.19	3 953	3 953				
Chèques et Cartes de Services à rembourser	Passifs financiers au coût amorti		2 764	2 764				
Instruments dérivés passifs		4.16	2	2		2		2

(1) La valeur de marché est déterminée sur la base de la cotation des obligations au 31 août 2017.

Il n'y a pas eu de transfert entre les différents niveaux, entre les exercices 2016-2017 et 2017-2018.

4.22 Paiements fondés sur des actions

4.22.1 Plans d'options d'achat d'actions

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PLANS D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

Les plans d'options répondent aux règles suivantes :

- le prix d'exercice ne comporte aucune décote ;
- la durée de vie des options est de six à sept ans.

ESTIMATION DE LA JUSTE VALEUR À LA DATE D'ATTRIBUTION

La juste valeur des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres est estimée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de type binomial, prenant

en compte les termes et conditions auxquels les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

L'exercice des options étant subordonné à une condition de présence dans le Groupe pendant une durée de 4 ans au plus à compter de la date d'attribution, aucune charge n'a été comptabilisée dans les comptes du Groupe au cours des exercices 2016-2017 et 2017-2018 au titre des stock-options attribués jusqu'en décembre 2011.

MOUVEMENTS SUR LES EXERCICES 2017-2018 ET 2016-2017

Le tableau suivant indique le nombre, les prix moyens pondérés d'exercice des options (PMP) et les mouvements d'options durant l'exercice.

	2017-2018		2016-2017	
	NOMBRE	PMP (en euros)	NOMBRE	PMP (en euros)
En circulation en début de période	529 443	50,39	1 016 931	48,43
Annulées pendant la période	(11 075)	51,06	(7 755)	48,00
Exercées pendant la période	(472 603) ⁽¹⁾	50,27	(479 733) ⁽²⁾	46,28
En circulation en fin de période	45 765	51,40	529 443	50,39
Exerçables en fin de période		51,40	529 443	50,39

(1) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 101,43 euros.
(2) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 106,93 euros.

La durée de vie résiduelle moyenne pondérée pour les options en circulation au 31 août 2018 est de 0,3 an (à 0,8 an au 31 août 2017).

Le tableau suivant précise les prix d'exercice et les dates d'expiration des options en circulation au 31 août 2018 :

DATE D'OCTROI	POINT DE DÉPART D'EXERCICE	DATE D'EXPIRATION	PRIX D'EXERCICE	NOMBRE D'OPTIONS NON EXERCÉES AU 31 AOÛT
Décembre 2011	Décembre 2012	Décembre 2018	51,40 euros	45 765
TOTAL				45 765

4.22.2 Plans d'attribution gratuite d'actions

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

Les plans d'attribution gratuite d'actions répondent aux règles suivantes :

- les actions sont attribuées gratuitement sous réserve d'une condition de présence ainsi que, pour certaines actions, une condition de performance ;
- pour les plans attribués en 2013, 2014 et 2015, la condition de présence requise au sein du Groupe Sodexo, à compter de la date d'attribution, est de 3 ou 2 ans pour les résidents fiscaux français (selon que la livraison des actions est soumise ou non à condition de performance) et de 4 ans pour les non-résidents fiscaux français ; l'attribution gratuite d'actions aux résidents fiscaux français est également assortie d'une période d'inaccessibilité des actions pendant 2 ans suivant la période d'acquisition des droits ;
- pour les plans attribués en 2016, 2017 et 2018, la condition de présence requise au sein du Groupe Sodexo, à compter de la date d'attribution, est de 4 ans pour tous les bénéficiaires, sans clause d'inaccessibilité des actions ;
- la portion des actions soumises à condition de performance varie de 0 à 80 %, en fonction du nombre d'actions attribuées, sauf pour le Directeur Général dont l'intégralité des actions est soumise à condition de performance.

Les conditions de performance hors marché présentent les caractéristiques suivantes :

- pour les plans attribués jusqu'en 2015, la condition de performance hors marché est fonction d'une progression annuelle du résultat net part du Groupe sur trois années ;
- pour les plans attribués à partir de 2016, la condition de performance hors marché est fonction d'une progression annuelle du résultat opérationnel avant éléments exceptionnels et hors effets de change sur 4 ans. Pour le plan 2018, une partie des actions attribuées est également

conditionnée par l'atteinte des objectifs de responsabilité d'entreprise.

Les conditions de performance de marché, applicables à compter du plan 2015, pour une partie des actions attribuées, présentent les caractéristiques suivantes :

- pour le plan attribué en 2015, une partie des actions attribuées aux membres du Comité Exécutif Groupe sont soumises à un objectif de *Total Shareholder Return* (TSR). Le TSR mesure le rendement de l'action pour l'actionnaire sur une période donnée en prenant en compte l'appréciation du cours de Bourse et le dividende. Pour les plans attribués en 2015, le TSR de l'action doit avoir progressé au minimum de 20 % entre le 31 août 2014 et la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice 2017-2018, en janvier 2018 ;
- pour les plans attribués en 2016 et 2017, une partie des actions attribuées aux membres du Comité Exécutif Groupe, ainsi qu'aux bénéficiaires de plus de 1 000 actions pour le plan 2017, sont soumises à un objectif TSR. Le TSR de l'action doit être positif et surperformer l'Indice CAC 40 GR (dividendes réinvestis) publié par Euronext entre le 27 janvier 2016 et la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018-2019 pour le plan 2016, entre le 25 janvier 2017 et la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020 pour le plan 2017 ;
- pour le plan attribué en 2018, pour une partie des actions attribuées aux membres du Comité Exécutif Groupe, ainsi que pour les bénéficiaires de plus de 250 actions, le TSR de Sodexo est comparé à deux groupes de pairs. Le premier peer group est composé de 12 sociétés sélectionnées pour leur taille, une activité proche et une appartenance au secteur des services communs externalisé. Le second groupe de pairs est composé des sociétés du CAC 40. Dans les deux cas, les actions seront attribuées en fonction du rang de Sodexo



dans le groupe de pairs, aucune action n'étant attribuée en dessous du 3^e quartile. Le cours de Bourse de départ retenu sera la moyenne des cours de Bourse durant les trente (30) jours calendaires précédents la Date d'Attribution du Plan. Le cours de Bourse final retenu pour mesurer la performance boursière globale sera la moyenne des cours de Bourse des trente (30) jours calendaires précédant la date d'appréciation de la performance qui aura lieu le 27 mars 2022.

ESTIMATION DE LA JUSTE VALEUR À LA DATE D'ATTRIBUTION

La juste valeur des actions attribuées gratuitement est déterminée à la date d'attribution à partir du cours de l'action à cette date qui a été diminuée pour tenir compte des dividendes

non versés aux bénéficiaires pendant la période d'acquisition des droits et, si applicable, d'une décote d'incessibilité après la période d'acquisition. Celle-ci a été estimée en valorisant le coût d'une stratégie de vente à terme des actions incessibles et d'achat au comptant, financé par emprunt, d'un nombre équivalent d'actions cessibles, sur la base de paramètres de marché.

La juste valeur des actions attribuées gratuitement soumise à un objectif de *Total Shareholder Return* (condition de performance de marché) a été évaluée à partir d'un modèle de type binomial, prenant en compte les conditions sous lesquelles les actions seront attribuées.

MOUVEMENTS SUR LES EXERCICES 2017-2018 ET 2016-2017

Le tableau suivant indique les mouvements d'actions attribuées gratuitement durant l'exercice :

	2017-2018	2016-2017
Nombre en début de période	2 801 195	2 787 243
Attribuées pendant la période	931 880	906 845
Annulées pendant la période	(145 391)	(168 841)
Livrées pendant la période	(583 325)	(724 052)
Nombre en fin de période	3 025 219	2 801 195

La juste valeur moyenne pondérée des actions attribuées gratuitement durant l'exercice 2017-2018 est de 66,61 euros (92,56 euros pour les actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2016-2017).

Le tableau suivant précise les dates d'attribution des actions attribuées gratuitement et les hypothèses utilisées pour estimer leur juste valeur à la date d'attribution ainsi que le nombre en circulation au 31 août 2018 :

DATE D'ATTRIBUTION DU PLAN		PÉRIODE D'ACQUISITION DES DROITS (en années)	DURÉE D'INCESSIBILITÉ (en années)	TAUX ATTENDU DE RENDEMENT DES DIVIDENDES (en %)	TAUX D'INTÉRÊT SANS RISQUE (en %)	TAUX D'EMPRUNT (en %)	VOLATILITÉ ⁽¹⁾ (en %)	NOMBRE D'ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 AOÛT
25 avril 2013	International	4	N/A	2,5 %	0,6 %	6 %		0
11 mars 2014	International	4	N/A	2,5 %	0,8 %	5,8 %		0
27 avril 2015	France	3	2	2,5 %	0,1 %	5,2 %	21 %	0
27 avril 2015	International	4	N/A	2,5 %	0,2 %	5,2 %	21 %	475 020
1 déc. 2015	France	2	2	2,5 %	0 %	4,3 %		0
1 déc. 2015	France	3	2	2,5 %	0 %	4,3 %	22,5 %	3 025
1 déc. 2015	International	4	N/A	2,5 %	0 %	4,3 %	22,5 %	3 350
27 avril 2016	N/A	4	N/A	2,5 %	0 %	N/A	22 %	758 605
30 sept. 2016	N/A	4	N/A	2,5 %	0 %	N/A	22 %	11 600
30 nov. 2016	N/A	4	N/A	2,5 %	0 %	N/A	22 %	10 000
20 avril 2017	N/A	4	N/A	2,4 %	0 %	N/A	18,1 %	839 249
14 sept. 2017	N/A	4	N/A	2,4 %	0 %	N/A	18,1 %	14 000
27 avril 2018	N/A	4	N/A	2,7 %	0 %	N/A	21,3 %	910 370
TOTAL								3 025 219

(1) La volatilité de l'action Sodexo est applicable pour la part des actions attribuées qui est soumise à la condition de performance de marché (TSR). La volatilité est déterminée à partir d'une moyenne pondérée de la volatilité historique sur 5 ans et de la volatilité implicite attendue par le marché.

4.22.3 Charge comptabilisée au cours de l'exercice

La charge comptabilisée dans le compte de résultat pour l'exercice 2017-2018 au titre des actions attribuées gratuitement est de 44 millions d'euros (contre 43 millions d'euros au titre de l'exercice 2016-2017).

4.23 Regroupements d'entreprises

Les principales acquisitions de la période sont mentionnées en note 4.6 « Écarts d'acquisition ». Le montant des actifs acquis et passifs repris aux dates d'acquisition, évalués de manière provisoire au 31 août 2018, est résumé dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	DONT CENTERPLATE
Immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	224	236
Immobilisations corporelles	49	44
Autres actifs non courants (dont investissements clients)	27	27
Créances clients	43	33
Autres actifs courants	47	43
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26	11
Dettes financières	(2)	
Autres dettes non courantes	(34)	(33)
Impôts différés nets	9	5
Autres dettes et passifs courants	(130)	(109)
TOTAL DES ACTIFS NETS IDENTIFIABLES	259	257
Écarts d'acquisition	462	352
Engagement de rachat de participations ne donnant pas le contrôle	(2)	
Impact de la prise de contrôle des participations mises en équivalence		
CONTREPARTIE TRANSFÉRÉE	(719)	(609)
Trésorerie acquise	26	11
Variation de dette sur acquisition de filiales	10	
IMPACT SUR LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	(683)	(598)

(1) Y compris des ajustements négatifs dans la période de 12 mois sur des acquisitions ayant eu lieu durant l'exercice 2016-2017.

La contribution des sociétés acquises en 2017-2018 depuis leur intégration s'élève à 654 millions d'euros pour le chiffre d'affaires et 35 millions d'euros pour le résultat d'exploitation. L'acquisition de Centerplate, principale acquisition de l'exercice 2017-2018, a été finalisée le 26 décembre 2017. Le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du Groupe auraient été augmentés respectivement de 294 millions d'euros et 12 millions d'euros si Centerplate avait été consolidé à partir du 1^{er} septembre 2017.

Les entités acquises significatives sont mentionnées au chapitre 6 (N).

Les actifs incorporels incluent principalement les relations clients et les marques. Les durées d'amortissement de ces actifs incorporels ont été fixées par le management sur une durée maximale de 20 ans en fonction du taux d'attrition estimé pour les contrats et de la durée de vie probable des marques. L'écart d'acquisition correspond à l'écart positif entre le prix d'acquisition et le total de la juste valeur des actifs nets identifiables.

4.24 Engagements et éventualités

4.24.1 Sûretés réelles

Les engagements relatifs à des sûretés réelles (nantissement, gage sur équipement ou hypothèque d'immeuble), consenties par Sodexo S.A. et ses filiales dans le cadre de leurs activités opérationnelles au cours de l'exercice 2017-2018 ne sont pas significatifs.



4.24.2 Engagements en matière de location simple

Les engagements donnés au titre des contrats de location simple se décomposent, par maturité, comme suit :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Moins d'un an	144	112
De 1 à 5 ans	376	231
Plus de 5 ans	141	65
TOTAL	662	408

Il s'agit de contrats dans le monde entier, dont les dispositions sont négociées localement, qui portent essentiellement sur :

- des équipements sur sites, des équipements de bureau et des véhicules pour 109 millions d'euros (111 millions d'euros au 31 août 2017) ;
- des loyers de bureaux pour 330 millions d'euros (288 millions d'euros au 31 août 2017), comprenant notamment les

engagements au titre des baux pour le siège social du Groupe à Issy-les-Moulineaux (28 millions d'euros) et pour les bureaux de Sodexo France (46 millions d'euros) et Sodexo, Inc. (56 millions d'euros) ;

- des redevances minimales dans le cadre de concessions pour des sites en France et aux États-Unis (213 millions d'Euros)

4.24.3 Autres engagements donnés

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018			AU 31 AOÛT 2017	
	À MOINS DE 1 AN	DE 1 À 5 ANS	À PLUS DE 5 ANS	TOTAL	TOTAL
Engagements de paiement donnés aux tiers	1	1		2	1
Garanties d'exploitation de sites	1	1		2	3
Garanties de bonne fin données aux clients du Groupe Sodexo	45	22	116	183	179
Autres engagements	7	15	112	134	148
TOTAL	54	39	228	321	331

Les engagements de paiements donnés aux tiers incluent principalement les engagements de financement en dettes subordonnées dans les PPP (cf. note 2.3.2) pour 1 million d'euros.

Les garanties de bonne fin accordées aux clients du Groupe correspondent à certains engagements donnés dans le cadre d'une vingtaine de contrats où, du fait de la sous-traitance, le Groupe estime qu'il pourrait être exposé au paiement d'une indemnité en cas de défaut de réalisation de la prestation. Les garanties de bonne fin sont réexaminées régulièrement par le management des entités opérationnelles. Une provision est constituée lorsque des paiements liés à ces garanties deviennent probables. Hormis ces contrats, le Groupe estime être en mesure de mettre en œuvre les moyens supplémentaires nécessaires pour éviter de payer des indemnités aux clients qui bénéficient de clause de garanties de bonne fin.

Le Groupe a également des engagements de performances vis-à-vis de ses clients mais considère que ceux-ci ont plus la caractéristique de garanties d'exécution que d'un contrat

d'assurance ayant pour objectif d'indemniser le client en cas de non-réalisation de la prestation (l'indemnité étant en général réservée aux cas où Sodexo n'aurait pas été en mesure de mettre en œuvre les moyens alternatifs ou supplémentaires pour satisfaire le client).

Dans les faits, compte tenu de sa taille et de son implantation, le Groupe Sodexo considère être capable de mettre en œuvre les moyens supplémentaires nécessaires pour éviter de payer des indemnités aux clients bénéficiant de telles clauses.

À ce jour, aucune provision n'est constatée dans l'état consolidé de la situation financière au titre de ces garanties.

Les autres engagements comprennent notamment la garantie que Sodexo S.A. a émise en octobre 2012 en faveur du Trustee afin de couvrir les obligations de Sodexo UK au titre du plan de retraite au Royaume-Uni dans la limite d'un montant de 100 millions de livres sterling pour une durée de 12 ans, soit jusqu'en octobre 2024.

4.25 Informations sur les entreprises liées

4.25.1 Principal actionnaire

Au 31 août 2018, la société Bellon SA détient 42,22 % du capital de Sodexo S.A. et 57,23 % des droits de vote exerçables de Sodexo.

Bellon SA a facturé à Sodexo S.A. sur l'exercice 2018 un montant de 3,7 millions d'euros au titre du contrat de mise à disposition (3,6 millions d'euros au cours de l'exercice 2016-2017).

La société Bellon SA a reçu 167,7 millions d'euros de dividendes en février 2018 de Sodexo S.A.

Le Groupe a reçu 2,7 millions d'euros de dividendes au cours de l'exercice au titre de sa participation dans Bellon SA.

4.25.2 Sociétés non intégrées globalement

Les autres transactions avec les parties liées concernent les prêts accordés, les transactions réalisées et les engagements hors bilan portant sur des entreprises associées.

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018		AU 31 AOÛT 2017	
	VALEURS BRUTES	DÉPRÉCIATIONS	VALEURS NETTES	VALEURS NETTES
Prêts accordés	44		44	77
ENGAGEMENTS HORS BILAN				
			AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Engagements de paiement donnés aux tiers			2	1
Garanties de bonne fin données à des clients			183	179
TRANSACTIONS RÉALISÉES				
			2017-2018	2016-2017
Chiffre d'affaires			228	401
Charges opérationnelles				(2)
Résultat financier			2	3

4.26 Rémunérations, avances et engagements en matière de pensions et indemnités assimilées accordés aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif ainsi qu'au Directeur Général de Sodexo

Les rémunérations, avances et engagements en matière de pensions et indemnités assimilées accordés aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif ainsi qu'au Directeur Général de Sodexo en poste respectivement au 31 août 2018 et au 31 août 2017 pour les exercices 2017-2018 et 2016-2017 se décomposent comme suit :

(en euros)	2017-2018	2016-2017
Avantages à court terme	15 424 760	13 559 509
Avantages postérieurs à l'emploi	882 048	801 820
Juste valeur des actions attribuées gratuitement à la date d'attribution	8 304 389	15 490 652

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 S.A. et/ou les sociétés du Groupe Sodexo.

Le mandat de Directeur Général de Sodexo S.A. de Michel Landel a cessé le 23 janvier 2018. À l'issue de cette date, Michel Landel est resté membre du Conseil d'Administration, son mandat a pris fin le 1^{er} juillet 2018.

Denis Machuel, Directeur Général depuis le 23 janvier 2018 est rémunéré par Sodexo S.A. et n'est également pas lié par un contrat de travail avec Sodexo S.A.

Il existe pour le Directeur Général et les membres du Comex des clauses de non-concurrence, d'une durée maximale de 24 mois, qui ont pour objet de protéger le Groupe en restreignant leur liberté d'exercer chez un concurrent des fonctions de salarié ou d'administrateur ou d'effectuer des missions de conseil(s) directement ou par personne morale interposée.

4.27 Effectifs

Les effectifs du Groupe sont les suivants :

	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
TOTAL DES EFFECTIFS	460 663 ⁽¹⁾	427 268

(1) Dont 27 696 au titre des effectifs Centerplate.



4.28 Litiges

- La Société est en litige avec l'administration fiscale brésilienne concernant la déductibilité fiscale de l'amortissement de l'écart d'acquisition constaté lors du rachat de VR en mars 2008. Pour mémoire, la société Sodexo Pass do Brasil avait reçu au cours de l'exercice 2016-2017 de l'administration fiscale brésilienne une notification de redressement au titre des exercices 2010 à 2012 s'élevant à 102 millions d'euros (dont 30 millions d'euros de principal et 72 millions d'euros de pénalités et intérêts de retard).

La Société conteste fermement ce redressement qui avait déjà été par ailleurs envisagé puis abandonné par l'administration lors d'un précédent contrôle fiscal portant sur les exercices 2008 et 2009. La Société estime sur le fond et sur la forme que l'écart d'acquisition a été valablement amorti et que la procédure a par conséquent de fortes chances d'aboutir en sa faveur, ce que ses conseils fiscaux lui confirment. Aucune provision n'avait été enregistrée au bilan à ce titre au 31 août 2017.

Ce litige a été présenté le 14 août 2018 pour un jugement de la juridiction administrative compétente. Celle-ci a tranché en faveur de la société Sodexo Pass do Brasil estimant que l'écart d'acquisition et l'amortissement correspondant ont été légitimement constatés lors de l'acquisition de VR. En effet, le jugement rendu confirme que Sodexo Pass do Brasil avait bien procédé lors du rachat de VR à l'acquisition de la structure complète d'une entreprise.

Ce jugement peut être infirmé en appel. Le Groupe estime toutefois que les risques de changement de ce jugement sont faibles.

Par ailleurs, l'économie d'impôt générée par cet amortissement fiscal a été compensée dans les comptes consolidés du Groupe par une charge d'impôt différé du même montant pour chacun des exercices concernés, conformément aux règles IFRS. Le solde de l'impôt différé passif correspondant s'élève à 65 millions d'euros à la clôture de l'exercice.

- Le 9 octobre 2015, la société française Octoplus a saisi l'Autorité de la concurrence de pratiques mises en œuvre dans le secteur de l'émission et l'acceptation des titres-restaurants, saisine assortie d'une demande de mesures conservatoires. Celle-ci visait plusieurs sociétés françaises du secteur des titres-restaurant, dont Sodexo Pass France SA. Suite à l'audition des parties concernées, par décision du 6 octobre 2016, l'Autorité de la concurrence a rejeté la demande de mesures conservatoires mais a ordonné la poursuite de l'instruction sur le fond. Cette instruction étant toujours en cours et, en l'absence d'évaluation du risque encouru à ce stade de la procédure, aucune provision n'a été constituée à ce titre au 31 août 2018.
- Au Brésil, une différence d'interprétation oppose Sodexo et ses principaux concurrents à l'administration fiscale sur la déductibilité des PIS/COFIN sur certains achats qui sont effectués à un taux zéro. Les procédures sont en cours devant les cours supérieures et, sur la base de l'avis de notre avocat, le Groupe estime que ses chances de succès dans ces procédures sont bonnes et n'a donc pas jugé nécessaire à ce stade de provisionner les crédits déduits à ce jour.
- À la connaissance de la Société, il n'existe aucune autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, qui pourrait avoir, ou a eu au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société.

Par ailleurs, le Groupe est partie prenante à des litiges survenus dans le cadre normal de ses activités. Le Groupe ne s'attend pas à ce que les passifs relatifs à ces litiges soient globalement significatifs par rapport à l'activité ou à la situation financière consolidée.

4.29 Événements postérieurs à la clôture

Le 13 septembre 2018, le Conseil d'Administration a décidé l'attribution gratuite d'actions, en faveur de certains salariés du Groupe, sous réserve d'une condition de présence au sein du Groupe ainsi que, pour certaines actions, une condition de performance. Ce plan porte sur un total de 34 100 actions.

Depuis le début de l'exercice 2018-2019, le Groupe a mené à bien deux acquisitions :

- Crèches de France, pour renforcer la position du Groupe sur le marché des crèches en France avec l'acquisition de Crèches de France début septembre ;
- Novae Restauration, pour renforcer la position de Sodexo en Suisse. Novae Restauration est un acteur clé dans les services de restauration haut de gamme en Suisse francophone, avec 700 salariés servant un réseau de plus de 80 sites clients prestigieux. Novae Restauration et Sodexo Suisse ont des portefeuilles clients et des offres complémentaires : la gamme de services de restauration premium de Novae Restauration complète la position de Sodexo en tant que prestataire de services de facilities management sur le

marché suisse germanophone. Il existe un fort potentiel de synergies en termes de ventes additionnelles sur site et de développement inter-régional

Le 26 octobre 2018, un jugement a été rendu par la Haute Cour de Justice de Londres dans une affaire concernant le régime de retraite d'une autre entreprise, sur le sujet de l'égalisation des retraites minimales garanties (*Guaranteed Minimum Pension – GMP equalisation*) entre les femmes et les hommes. Ce jugement clarifie les dispositions législatives applicables et confirme l'obligation pour les fiduciaires des plans de retraite au Royaume-Uni (*Trustees*) de supprimer les inégalités sur les retraites minimales garanties des participants à ces plans. Cette décision pourrait concerner de nombreuses entreprises ayant un régime de retraite à prestations définies au Royaume-Uni, dont le Groupe. Ceci pourrait ainsi avoir pour effet d'augmenter l'obligation au titre des plans de retraite du Groupe au Royaume-Uni. Les impacts, qui seront comptabilisés le cas échéant sur le premier semestre de l'exercice 2018-2019, sont en cours d'évaluation.

5. OBJECTIFS ET POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS

5.1 Exposition aux risques sur les taux de change et d'intérêt

Les politiques arrêtées par le Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Financier Groupe, sont conçues pour éviter toute prise de position spéculative. En outre, selon ces politiques :

- l'essentiel de l'endettement doit être contracté à taux fixe ou converti en taux fixe grâce à des instruments de couverture ;
- dans le cadre de la politique de financement, le risque de change sur les prêts en devises aux filiales doit être couvert ;
- l'échéance des instruments de couverture ne doit pas dépasser celle des emprunts couverts.

5.1.1 Analyse de sensibilité aux taux d'intérêt

Au 31 août 2018, comme au 31 août 2017, la quasi-totalité des passifs étant à taux fixe, l'augmentation ou la diminution de

0,5 % des taux d'intérêts n'aurait pas d'impact significatif sur le résultat avant impôt ou sur les capitaux propres.

5.1.2 Analyse de sensibilité aux taux de change et exposition au risque de change sur les principales devises

Le Groupe étant présent dans 72 pays, l'ensemble des postes des états financiers est impacté par la conversion des devises et plus particulièrement la variation du dollar US. Ces variations de change n'entraînent pas de risques d'exploitation, les recettes et les charges de chacune des filiales étant réalisées essentiellement dans la même devise.

Sodexo S.A. a recours à des instruments dérivés pour assurer la gestion des risques auxquels le Groupe est exposé du fait de la volatilité des taux de change.

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 2018				AU 31 AOÛT 2017			
	IMPACT SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES	IMPACT SUR LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	IMPACT SUR LE RÉSULTAT AVANT IMPÔT	IMPACT SUR LES CAPITAUX PROPRES	IMPACT SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES	IMPACT SUR LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	IMPACT SUR LE RÉSULTAT AVANT IMPÔT	IMPACT SUR LES CAPITAUX PROPRES
Dollar US	828	55	40	237	871	61	42	220
Real brésilien	104	21	19	77	110	24	20	82
Livre sterling	178	10	14	83	172	6	10	72

5.2 Exposition aux risques de liquidité

Les caractéristiques des financements obligataires et bancaires utilisés par le Groupe au 31 août 2018 sont décrites en détail dans la note 4.15 de l'annexe aux comptes consolidés.

Au 31 août 2018, comme au 31 août 2017, plus de 99 % de la dette consolidée du Groupe avait été empruntée sur les marchés de capitaux et le financement bancaire assurait moins de 1 % des besoins du Groupe. Les échéances de remboursement des principales dettes s'échelonnent entre les exercices 2018 et 2029.

Par ailleurs, 94 % de la dette a été empruntée à long terme et à taux fixe sur les marchés de capitaux. Les 6 % restants sont de la dette variable à court terme, également empruntée sur les marchés de capitaux, et ce montant est re-finançable à tout moment grâce à la ligne de crédit confirmée multidevises de 531 millions d'euros plus 709 millions de dollars US à échéance juillet 2022, et aux 3 lignes de crédit confirmées bilatérales de 150 millions chacune, à échéance décembre 2018, mars 2019 et décembre 2019. Au 31 août 2018, aucune de ces différentes lignes ne fait l'objet de tirage.

5.3 Exposition aux risques de contrepartie

L'exposition au risque de crédit est limitée à la valeur comptable des actifs financiers.

La politique du Groupe est de gérer et répartir le risque de contrepartie. S'agissant des instruments dérivés, chaque transaction avec une banque doit s'appuyer sur une convention cadre de type convention AFB ou ISDA.

Le risque de contrepartie lié aux créances clients est non significatif. Compte tenu de la dispersion géographique et sectorielle du Groupe, il n'existe aucune concentration de risques portant sur les créances individuelles échues et non dépréciées. De plus, le Groupe n'a enregistré aucune évolution significative des impacts liés aux défaillances financières de ses clients au cours de l'exercice.

Le risque de contrepartie est essentiellement bancaire. Le Groupe limite son exposition au risque de contrepartie en diversifiant ses placements et en limitant la concentration du risque entre les mains de chacune des contreparties. Les transactions sont effectuées avec des contreparties de premier plan en fonction

des risques pays. Un *reporting* régulier de suivi de la répartition auprès des contreparties ainsi que de leur qualité est mis en place.

Afin de réduire encore ce risque, le Groupe a mis en place en 2010-2011, un mécanisme de *cash pooling international* entre les principales filiales, avec droit à compensation, réduisant ainsi les liquidités placées chez des tiers en les concentrant sur les holdings financières du Groupe.

La contrepartie maximale est d'environ 14 % (11 % au 31 août 2017) de la trésorerie opérationnelle du Groupe (incluant les fonds réservés et les actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses) vis-à-vis d'un groupe bancaire dont le *rating* est A-1.

5.4 Politique de gestion des fonds propres

Sodexo gère ses fonds propres dans une optique de long terme visant à assurer la liquidité du Groupe, à optimiser sa structure financière et à faire bénéficier ses actionnaires de la forte génération du *cash flow*.

Les éléments de décision peuvent être des objectifs de bénéfice net par action, de prévisions de flux de trésorerie futurs ou d'équilibre de bilan afin de respecter les critères d'endettement net du Groupe définis par la Direction et communiqués au marché, à savoir notamment un ratio d'endettement net/capitaux propres inférieur à 75 %. Le taux d'endettement net est défini comme la différence entre les dettes financières brutes et la trésorerie globale qui correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi qu'aux fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses moins les découverts bancaires, rapportée aux capitaux propres et intérêts minoritaires.

6. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les principales sociétés consolidées à la clôture de l'exercice présentées dans le tableau ci-dessous représentent plus de 80 % des agrégats chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat net part du Groupe et capitaux propres. Les autres entités représentent individuellement moins de 0,8 % des agrégats chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat net part du Groupe et capitaux propres.

La première colonne indique le pourcentage d'intérêts, la seconde le pourcentage de contrôle. Seuls sont mentionnés les pourcentages d'intérêts ou de contrôles inférieurs à 97 %.

La lettre N désigne les sociétés entrées dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice.

	INTÉRÊTS %	CONTRÔLE %	ACTIVITÉ PRINCIPALE	PAYS
France				
			Holding	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Avantages et Récompenses	France
			Sur Site	France
N	86 %	95 %	Sur Site	France
			Sur Site	France
			Sur Site	France
			Holding	France
			Holding	France
			Holding	France

	INTÉRÊTS %	CONTRÔLE %	ACTIVITÉ PRINCIPALE	PAYS
Amérique				
			Sur Site	Brésil
			Avantages et Récompenses	Brésil
			Sur Site	Brésil
			Sur Site	Colombie
			Sur Site	Canada
N			Sur Site	Canada
			Sur Site	Chili
			Avantages et Récompenses	Chili
			Sur Site	États-Unis
N			Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Avantages et Récompenses	États-Unis
			Holding	États-Unis
			Sur Site	Pérou
Europe				
			Sur Site	Allemagne
			Sur Site	Allemagne
			Sur Site	Allemagne
			Sur Site	Autriche
			Sur Site	Belgique
			Avantages et Récompenses	Belgique
			Avantages et Récompenses	Belgique
			Holding	Belgique
			Avantages et Récompenses	Belgique
			Sur Site	Espagne
N	60 %	60 %	Sur Site	Espagne
			Sur Site	Finlande
			Sur Site	Italie
			Sur Site	Pays-Bas
			Avantages et Récompenses	République tchèque

		INTÉRÊTS %	CONTRÔLE %	ACTIVITÉ PRINCIPALE	PAYS
N	Centerplate UK Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Ltd (consolidé)			Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Global Services UK Ltd			Holding	Royaume-Uni
	Sodexo Motivation Solutions UK Ltd			Avantages et Récompenses	Royaume-Uni
	Sodexo Ventures UK Limited			Holding	Royaume-Uni
N	Sodexo Finances USD Ltd			Holding	Royaume-Uni
	Sodexo Holdings Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
	Purchasing Systems Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Remote Sites Holdings Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Management Services Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Finance Designated Activity Company			Holding	Irlande
	Elder Home Care Ltd			Services aux Particuliers	Irlande
	Sodexo Pass Romania Srl			Avantages et Récompenses	Roumanie
	Sodexo AB			Sur Site	Suède
Asie, Océanie, Moyen-Orient, Afrique					
	Sodexo Australia Pty Ltd (consolidé)			Sur Site	Australie
	Sodexo Remote Sites Australia Pty Ltd			Sur Site	Australie
	Sodexo Food Solutions India Private Ltd			Sur Site	Inde
	Sodexo Shanghai Management Services			Sur Site	Chine
	Sodexo Management Company Ltd Shanghai			Sur Site	Chine
	Sodexo Services Asia			Holding	Singapour
	Teyseer Services Company LLC	49 %	49 %	Sur Site	Qatar
	Kelvin Catering Services (Emirates) LLC	49 %	49 %	Sur Site	Émirats arabes unis

7. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en millions d'euros HT)	PRICEWATERHOUSECOOPERS		KPMG	
	2017-2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017
Certification des comptes individuels et consolidés				
Émetteur	0,7	0,6	0,6	0,6
Filiales intégrées globalement	4,2	4,9	3,5	3,3
SOUS-TOTAL	4,9	5,5	4,1	3,9
Services autres que la certification des comptes				
Émetteur	0,1	0,2	0,1	0,1
Filiales intégrées globalement	0,5	0,7	0,1	0,3
SOUS-TOTAL	0,6	0,9	0,2	0,4
TOTAL HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	5,5	6,4	4,3	4,3

Les services autres que la certification des comptes fournis par PricewaterhouseCoopers Audit à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de diligences dans le cadre d'acquisitions d'entreprises et de consultations techniques.

Les services autres que la certification des comptes fournis par KPMG SA à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de diligences dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière.

3.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 août 2018)

SODEXO

255, Quai de la Bataille-de-Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Aux actionnaires,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Sodexo relatifs à l'exercice clos le 31 août 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « *Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés* » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} septembre 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – points-clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition

(Notes 2.8.2.3 et 4.10 de l'annexe aux comptes consolidés)

Description du risque

Au 31 août 2018, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 5 664 millions d'euros, soit 37 % du total de l'actif. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur recouvrable des écarts d'acquisition, déterminée dans le cadre du test de dépréciation annuel ou d'un test ponctuel réalisé à la survenance d'un indice de perte de valeur, est inférieure à leur valeur nette comptable.

La détermination de la valeur recouvrable repose le plus souvent sur des calculs de flux de trésorerie futurs actualisés et requiert un jugement important de la direction, notamment sur l'établissement des prévisions ainsi que sur le choix des taux d'actualisation et de croissance sur le long terme retenus.

Dans ce contexte, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition comme un point clé de l'audit, du fait de l'importance de ces actifs au bilan et des incertitudes inhérentes à certains éléments et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur recouvrable.

Notre réponse au risque

Nous avons effectué un examen critique des modalités mises en œuvre par la direction pour déterminer la valeur recouvrable des écarts d'acquisition. Nos travaux ont consisté à :

- apprécier les éléments composant la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT au niveau auquel les écarts d'acquisition sont suivis par le Groupe et la cohérence de ces éléments avec ceux pris en compte dans les projections des flux de trésorerie ;
- apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie au regard des environnements économiques dans lesquels opère le Groupe ;
- apprécier la cohérence du taux de croissance retenu pour les flux projetés avec les analyses externes disponibles ;
- apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque UGT ou groupe d'UGT permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ;
- vérifier que la note 4.10 donne une information appropriée sur les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition à une variation des principales hypothèses retenues.

Remises, rabais et ristournes fournisseurs

(Note 2.22.3 de l'annexe aux comptes consolidés)

Description du risque

Les remises, rabais et ristournes reçus par le Groupe de ses fournisseurs dans le cadre des contrats de restauration ou services de facilities management sont comptabilisés en réduction du coût des ventes.

Au sein du Groupe, il existe un nombre important de contrats d'achats auprès des fournisseurs intégrant des remises commerciales basées sur les quantités achetées ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou le respect d'engagements tels que, par exemple, des clauses d'exclusivité pour les fournisseurs. Ces contrats peuvent être signés au niveau local, régional ou mondial.

En raison du nombre de contrats au sein du Groupe, et compte tenu du fait que leurs durées ne coïncident pas toujours avec l'exercice comptable du Groupe, l'évaluation des remises fournisseurs requiert une part d'estimation importante de la direction et constitue, en conséquence, un point clé de l'audit.

Notre réponse au risque

Nous avons réalisé des tests sur le caractère effectif des contrôles mis en œuvre par la direction pour prévenir ou détecter d'éventuelles erreurs dans l'estimation des remises fournisseurs comptabilisées.

Nos procédures d'audit incluent, sur la base d'échantillons :

- l'analyse des contrats signés avec les fournisseurs et de la correcte application des termes de ces contrats pour la détermination des remises comptabilisées sur l'exercice, en particulier au regard des volumes achetés, y compris l'estimation des remises à recevoir à la clôture ;
- la vérification de l'existence des créances les plus significatives comptabilisées à la clôture au titre des remises à recevoir et la conformité de leur calcul aux dispositions contractuelles conclues avec les fournisseurs ;
- la comparaison des remises reçues après la clôture comptable avec les créances comptabilisées à la clôture afin d'évaluer la fiabilité des estimations du Groupe.

Engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi

(Notes 2.17 et 4.17 de l'annexe aux comptes consolidés)

Description du risque

Le Groupe contribue à des régimes de retraite à prestations définies, principalement en France, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Italie.

Au 31 août 2018, le Groupe a comptabilisé un passif net au titre de ces engagements de 237 millions d'euros, ce montant étant la différence entre la juste valeur des actifs des régimes pour 908 millions d'euros et la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies pour un montant de 1 145 millions d'euros.

Le calcul de ces engagements tient compte, notamment, d'hypothèses telles que l'ancienneté, l'espérance de vie, le taux d'augmentation des salaires et le taux de rotation des salariés, ainsi que le taux d'actualisation et les estimations d'inflation. Leur détermination est ainsi sujette à des jugements de la direction. Une variation de ces hypothèses-clés est susceptible de faire varier de façon sensible le montant du passif net. Ce sujet constitue en conséquence un point clé de l'audit.

Notre réponse au risque

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des passifs nets au titre des régimes à prestations définies mis en œuvre par le Groupe.

Avec l'assistance de nos actuaires, nous avons apprécié les hypothèses-clés retenues et les informations utilisées par les actuaires mandatés par le Groupe pour l'évaluation des passifs nets des principaux régimes à prestations définies, plus particulièrement en France, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Italie, et avons évalué la pertinence de leurs conclusions.

Nous avons comparé les hypothèses-clés des modèles d'évaluation à des données externes et effectué une analyse de sensibilité du passif net à ces hypothèses-clés.

Nous avons également obtenu une confirmation externe des actifs des régimes ou mis en œuvre d'autres procédures d'audit pour tester l'existence et la correcte évaluation de ceux-ci.

Risques fiscaux

(Notes 2.16, 4.18 et 4.28 de l'annexe aux comptes consolidés)

Description du risque

Le Groupe est présent et opère dans 72 pays et ses opérations sont sujettes, dans le cadre normal de ses activités, à des vérifications régulières de la part des administrations fiscales de ces pays.

Ces contrôles peuvent donner lieu à des redressements fiscaux et à des contentieux avec les administrations fiscales tant en matière d'impôt sur les résultats que des autres impôts, taxes et versements assimilés.

L'estimation des incidences de ces risques fiscaux et des provisions afférentes, constituées le cas échéant, fait l'objet d'une part significative de jugement de la direction, notamment pour apprécier l'issue des contentieux en cours ou encore la probabilité de survenance des risques identifiés. Nous avons donc considéré ces éléments comme un point-clé de notre audit.

Notre réponse au risque

Nous avons mené des entretiens avec la direction, obtenu une compréhension des procédures de contrôle interne mises en place pour identifier les risques fiscaux et les positions fiscales incertaines et, le cas échéant, déterminer les provisions nécessaires.

Avec le recours à nos experts en fiscalité, nous avons également :

- mené des entretiens auprès de la direction fiscale du Groupe et des directions locales pour apprécier le cas échéant l'état actuel des investigations menées et des redressements notifiés par les autorités fiscales et suivre les développements des litiges en cours ;
- consulté les décisions et correspondances récentes des sociétés du Groupe avec les autorités fiscales, et pris connaissance de la correspondance entre les sociétés concernées et leurs conseils en matière de fiscalité ;
- analysé les réponses de ces conseils fiscaux à nos demandes d'information ou les analyses que ces conseils ont produites dans le cadre de litiges en cours ;
- procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la direction ;
- vérifié que les derniers développements ont été pris en compte dans l'analyse des risques et l'estimation des provisions constatées au bilan.

Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Sodexo par l'Assemblée Générale du 22 février 1994 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 4 février 2003 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 août 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la seizième année de sa mission.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;



- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 7 novembre 2018

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Hervé Chopin

3.6 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES ET ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ

3.6.1 Ratios financiers

		EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
Taux d'endettement net	Dettes financières (1) – trésorerie opérationnelle (2)		
	Capitaux propres et intérêts minoritaires	37,9 %	17,1 %
Ratio d'endettement net	Dettes financières (1) – trésorerie opérationnelle (2)		
	Résultat opérationnel avant dépréciations et amortissements (EBITDA) (3)	1,0	0,4
Capacité de remboursement des emprunts	Dettes financières		
	Autofinancement	3,5 années	3,3 années
Indépendance financière	Dettes financières non courantes		
	Capitaux propres et intérêts minoritaires	106,3 %	84,3 %
Rendement des capitaux propres	Part du Groupe dans le résultat net		
	Part du Groupe dans les capitaux propres hors résultat	24,7 %	25,7 %
Retour sur capitaux employés (ROCE)	Résultat opérationnel après impôt (4)		
	Capitaux employés (5)	16,4 %	20,6 %
Couverture des charges d'intérêts	Résultat opérationnel		
	Coût de l'endettement net	12,6	15,0

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

		EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017
(1) Dettes financières	Dettes financières non courantes	3 537	3 012
	+ dettes financières courantes hors découverts bancaires.	421	499
	- instruments financiers dérivés à l'actif	(18)	(11)
		3 940	3 500
(2) Trésorerie opérationnelle	Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 666	2 018
	+ actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	1 042	909
	- découverts bancaires	(28)	(38)
		2 680	2 889
(3) Résultat opérationnel avant dépréciations et amortissements (EBITDA)	Résultat opérationnel	997	1 189
	+ dépréciations et amortissements	317	281
		1 314	1 470
(4) Résultat opérationnel après impôt	Résultat opérationnel	997	1 189
	Taux effectif d'impôt	27,1 %	31,7 %
		727	812
(5) Capitaux employés	Immobilisations corporelles	619	590
	+ Goodwill	5 664	5 308
	+ autres immobilisations incorporelles	704	511
	+ investissements clients	558	547
	+ besoin en fonds de roulement hors actifs financiers et fonds réservés de l'activité Services Avantages et Récompenses	(3 104)	(3 009)
		4 441	3 947



3.6.2 Synthèse des résultats et éléments financiers sur deux ans

	2017-2018	2016-2017
Capitaux propres	3 328	3 570
Part du Groupe	3 283	3 536
Participations ne donnant pas le contrôle	45	34
Dettes financières ⁽¹⁾	3 940	3 500
Dettes financières non courantes	3 534	3 008
Dettes financières courantes	406	492
Trésorerie (nette des découverts bancaires)	1 638	1 980
Actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses (dont fonds réservés)	1 042	909
Endettement financier net ⁽²⁾	1 260	611
Chiffres d'affaires	20 407	20 698
Résultat opérationnel	997	1 189
Résultat consolidé	664	745
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	13	22
Résultat net part du Groupe	651	723
Nombre moyen pondéré d'actions - de base	148 077 776	148 998 961
Résultat net part du Groupe par action - de base (en euros)	4,40	4,85
Dividende par action versé sur l'exercice (en euros)	2,75	2,40
Valeur de l'action au 31 août (en euros)	89,72	98,03
Cours le plus haut de l'exercice	114,05	123,60
Cours le plus bas de l'exercice	78,10	96,02

(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.

3.6.3 Taux de change

CODES ISO	PAYS	MONNAIE	TAUX DE CLÔTURE	TAUX MOYEN
			AU 31/08/2018	2017-2018
			1 EURO =	1 EURO =
CFA	Afrique	CFA (1 000 unités)	0,655957	0,655957
ZAR	Afrique du Sud	Rand	17,172800	15,340557
DZD	Algérie	Dinar (1 000 unités)	0,137258	0,136826
SAR	Arabie Saoudite	Rial	4,376700	4,466986
ARS	Argentine	Peso	44,301650	44,301650
AUD	Australie	Dollar	1,612900	1,556875
BRL	Brésil	Real	4,859100	4,074978
BGN	Bulgarie	Lev bulgare	1,955800	1,955800
CAD	Canada	Dollar	1,519200	1,525952
CLP	Chili	Peso (1 000 unités)	0,792370	0,745478
CNY	Chine	Yuan	7,966400	7,772575
COP	Colombie	Peso (1 000 unités)	3,537000	3,465322
KRW	Corée	Won (1 000 unités)	1,301910	1,304398
CRC	Costa Rica	Colon (1 000 unités)	0,666120	0,673690
DKK	Danemark	Couronne	7,455800	7,446222
AED	Émirats arabes unis	Dirham	4,286200	4,374545
USD	États-Unis	Dollar	1,165100	1,192645
GNF	Guinée	Franc guinéen (1 000 unités)	10,507670	10,702237
HKD	Hong Kong	Dollar	9,145300	9,338008
HUF	Hongrie	Forint (1 000 unités)	0,326250	0,314984
INR	Inde	Roupie (1 000 unités)	0,082724	0,078526
IDR	Indonésie	Rupiah (1 000 unités)	17,230000	16,445610
ILS	Israël	Shekel israélien	4,199400	4,223479
JPY	Japon	Yen (1 000 unités)	0,129050	0,131597
KZT	Kazakhstan	Tenge (1 000 unités)	0,424290	0,395908
KWD	Koweït	Dinar	0,352900	0,358849
LBP	Liban	Livre libanaise (1 000 unités)	1,759840	1,795908
MGA	Madagascar	Malagasy ariary (1 000 unités)	3,874000	3,800529
MYR	Malaisie	Ringgit	4,796700	4,815987
MAD	Maroc	Dirham	10,971900	11,164337
MXN	Mexique	Peso	22,362800	22,507850
MZN	Mozambique	Metical du Mozambique	69,270000	71,234412
NOK	Norvège	Couronne	9,714800	9,598936
NZD	Nouvelle-Zélande	Dollar néo-zélandais	1,755900	1,696847
OMR	Oman	Rial	0,449248	0,458325
PEN	Pérou	Sol	3,852600	3,867189

CODES ISO	PAYS	MONNAIE	TAUX DE CLÔTURE	TAUX MOYEN
			AU 31/08/2018	2017-2018
			1 EURO =	1 EURO =
PHP	Philippines	Peso philippin	62,318000	61,734111
PLN	Pologne	Zloty	4,291300	4,242137
QAR	Qatar	Rial	4,247900	4,361060
CZK	Rép. tchèque	Cour. tchèque (1 000 unités)	0,025735	0,025636
RON	Roumanie	Nouveau Leu	4,643700	4,641427
GBP	Royaume-Uni	Livre	0,897400	0,883967
RUB	Russie	Rouble (1 000 unités)	0,079096	0,071007
SGD	Singapour	Dollar	1,596500	1,600536
SEK	Suède	Couronne	10,620500	10,058567
CHF	Suisse	Franc suisse	1,128100	1,161704
TZS	Tanzanie	Shilling (1 000 unités)	2,658430	2,685713
THB	Thaïlande	Baht	38,175000	38,620592
TND	Tunisie	Dinar	3,214000	2,948677
TRY	Turquie	Livre	7,638600	4,846916
UYU	Uruguay	Peso uruguayen	37,332000	35,010776
VEF	Venezuela	Bolivar (1 000 unités)	7 121,091200	7 121,091200
VND	Vietnam	Dong vietnamien	27 193,430000	27 194,422170

3.6.4 Politique d'investissements

(en millions d'euros)

	2018-2017	2016-2017
Investissements corporels et incorporels et investissements chez les clients	286	308
Acquisitions de titres de participations au cours de l'exercice	697	268

Investissements en cours au 31 août 2018 :

- acquisitions de titres de participation postérieures à la clôture : principalement Crèches de France et Novae ;
- autres engagements fermes d'acquisition de titres de participation : à la date de ce document, le Groupe 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 sites, qui interviennent en support de l'activité opérationnelle et sont financés par la trésorerie opérationnelle. Aucun de ces investissements n'est significatif individuellement en 2017-2018.

Les principales acquisitions de l'exercice sont mentionnées en note 4.6 « Écarts d'acquisition » de l'annexe aux comptes consolidés.

La description détaillée des flux d'investissement figure dans les 4.5, 4.7 et 4.8 de l'annexe aux comptes consolidés.

3.6.5 Organigramme juridique simplifié

SODEXO S.A.

Détient, directement
ou indirectement,
100 % du capital
des filiales citées

ROYAUME-UNI	SODEXO LTD SODEXO HEALTHCARE SERVICES LTD SODEXO PRESTIGE LTD SODEXO DEFENCE SERVICES LTD UK DETENTION SERVICES SODEXO EDUCATION SERVICES LTD SODEXO IRELAND LTD
AMÉRIQUE DU NORD	SODEXO, INC CENTERPLATE ULTIMATE HOLDINGS, CORP. CK FRANCHISING, INC SODEXO REMOTE SITES PARTNERSHIP SODEXO CANADA LTD
FRANCE	SOGERES S.A. SODEXO ENTREPRISES SAS SODEXO SANTÉ MÉDICO SOCIAL SAS SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE RESTAURATION ET SERVICES SODEXO SPORTS ET LOISIRS SODEXO JUSTICE SERVICES
EUROPE	SODEXO ITALIA SPA SODEXO BELGIUM S.A. SODEXO GERMANY (ALLEMAGNE) SODEXO IBERIA S.A. SODEXO AB (SUÈDE) SODEXO NEDERLAND BV
AMÉRIQUE DU SUD	SODEXO CHILE S.A. SODEXO DO BRASIL COMERCIAL S.A. SODEXO FACILITIES MANAGEMENT SCES LTDA (BRÉSIL) SODEXO PÉROU SAC SODEXO SAS (COLOMBIE) *
ASIE AUSTRALIE	SODEXO SHANGHAI MGT. SERVICES CO. LTD SODEXO SINGAPORE PTE LTD SODEXO AUSTRALIA PTY LTD SODEXO REMOTE SITES AUSTRALIA PTY LTD SODEXO FOOD SOLUTIONS INDIA PRIVATE LTD SODEXO FACILITIES MANAGEMENT INDIA PRIVATE LTD KELVIN CATERING SERVICES (ÉMIRATS ARABES UNIS) *
SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES	SODEXO PASS INTERNATIONAL SAS (FRANCE) SODEXO PASS FRANCE S.A. SODEXO PASS DO BRASIL SERV. E COMERCIO S.A. SODEXO PASS CIESKA REPUBLICA AS SODEXO PASS BELGIUM S.A. SODEXO MOTIVATION SOLUTIONS UK LTD INSPIRUS LLC (USA)

* Présence d'actionnaires minoritaires extérieurs au Groupe Sodexo.

NB : Cet organigramme simplifié fait apparaître les principales filiales du Groupe pour chaque zone géographique ou d'activités au 31 août 2018.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ MÈRE

4.1 Comptes annuels de Sodexo S.A.	170	4.4 Rapport des commissaires aux comptes	192
4.1.1 Compte de résultat	170	4.4.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	192
4.1.2 Bilan	171	4.4.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	196
4.2 Annexe aux comptes annuels	172		
4.3 Informations supplémentaires concernant les comptes annuels	189		
4.3.1 Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices	189		
4.3.2 Répartition des résultats	190		
4.3.3 Délais de paiement des fournisseurs et des clients	190		



4.1 COMPTES ANNUELS DE SODEXO S.A.

4.1.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)

	NOTES	2017-2018	2016-2017
Chiffre d'affaires net	3	114	119
Autres produits d'exploitation		238	248
Achats consommés		(1)	(1)
Charges de personnel		(64)	(56)
Autres charges d'exploitation		(251)	(227)
Impôts et taxes		(10)	(9)
Dotations aux amortissements et provisions		(2)	(3)
Résultat d'exploitation		24	71
Résultat financier	4	459	342
Résultat exceptionnel	5	(64)	(31)
Participation des salariés		-	-
Impôts sur les bénéfices	6	62	14
Résultat net		481	396

4.1.2 Bilan

Actif

(en millions d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
ACTIF IMMOBILISÉ NET			
Immobilisations incorporelles	7	9	4
Immobilisations corporelles	7	1	1
Immobilisations financières	7-9	5 897	5 815
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	7	5 907	5 820
ACTIF CIRCULANT			
Clients et comptes rattachés	9	70	63
Autres créances et comptes de régularisation	9	436	390
Valeurs mobilières de placement	11	177	177
Disponibilités		112	409
TOTAL ACTIF CIRCULANT		795	1 039
TOTAL DE L'ACTIF		6 702	6 859

Passif

(en millions d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital		590	603
Primes		248	534
Réserves et résultat		1 818	1 745
Provisions réglementées		15	17
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	13	2 671	2 899
Provisions pour risques et charges	10	342	343
DETTES			
Emprunts et dettes financières	14-15	3 407	2 778
Fournisseurs et comptes rattachés	14	28	32
Autres dettes et comptes de régularisation	14	254	807
TOTAL DES DETTES ET PROVISIONS		4 031	3 960
TOTAL DU PASSIF		6 702	6 859

4.2 ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE	173	14. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES DETTES	181
1.1 Opérations sur le capital	173	15. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES	181
1.2 Emprunts	173	15.1 Emprunts obligataires	181
2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	173	15.2 Autres emprunts auprès des organismes financiers	181
2.1 Actif immobilisé	173	15.3 Emprunts auprès des sociétés apparentées	182
2.2 Clients et comptes rattachés	174	16. CHARGES À PAYER - PRODUITS ET CHARGES CONSTATÉS D'AVANCE	182
2.3 Valeurs mobilières de placement (hors actions propres)	174	17. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES LIÉES	183
2.4 Actions propres – attributions gratuites d'actions et options d'achat d'actions	174	18. ENGAGEMENTS FINANCIERS	184
2.5 Opérations en devises	174	18.1 Engagements donnés par Sodexo S.A.	184
2.6 Primes d'émission d'emprunt	174	18.2 Engagements reçus par Sodexo S.A.	184
2.7 Retraite	174	18.3 Engagements au titre des instruments financiers	184
2.8 Intégration fiscale	174	19. PRINCIPAUX ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE L'ASSIETTE DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS	185
3. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET	175	20. ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RETRAITE	185
4. RÉSULTAT FINANCIER	175	20.1 Indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite	185
5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	176	20.2 Engagements relatifs à un plan de retraite supplémentaire	185
6. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	176	21. JETONS DE PRÉSENCE	185
7. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	177	22. INTÉGRATION FISCALE	185
8. ÉTAT DES AMORTISSEMENTS	177	22.1 Intégration fiscale	185
9. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET DES CRÉANCES	178	22.2 Déficits restituables au 31 août 2018	185
10. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS	178	23. EFFECTIF MOYEN DE L'ENTREPRISE	186
11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	179	24. CONSOLIDATION	186
12. ACTIONS PROPRES	179	25. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	186
13. CAPITAUX PROPRES	180	26. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS	187
13.1 Capital social	180		
13.2 Variation des capitaux propres	180		

1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

1.1 Opérations sur le capital

Dans le cadre du programme de rachat d'actions décidé par le Conseil d'Administration, Sodexo a acheté, au cours de l'exercice 2017-2018, 3 356 732 titres pour un montant de 299 millions d'euros, représentant 2,2 % du capital, et a procédé à une réduction de capital de 300 millions d'euros par annulation de 3 375 562 titres, le 29 août 2018.

1.2 Emprunts

Sodexo S.A. a, le 14 septembre 2017, souscrit à un nouvel emprunt de 580 millions d'euros auprès de sa filiale Sodexo Finance Designated Activity Company à échéance septembre 2034.

Sodexo S.A. a, le 29 mars 2018, procédé au remboursement intégral d'un montant de 147 millions de dollars US de l'emprunt souscrit en mars 2011 auprès d'investisseurs américains et a souscrit le 27 juin 2018 à un nouvel emprunt de 400 millions de dollars US auprès d'investisseurs américains à échéance juin 2023.

Sodexo S.A. a également émis le 22 mai 2018 un nouvel emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance mai 2025.

2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 2014 conformément au règlement 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC) modifié par le règlement 2016-07 du 4 novembre 2016.

Les principes comptables retenus pour l'élaboration des comptes annuels de l'exercice 2017-2018 sont identiques à ceux de l'exercice 2016-2017. La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

En application du règlement 2015-06 de l'ANC, les malis techniques de confusion de patrimoine sont classés en autres immobilisations financières (voir note 7 « État de l'actif immobilisé »).

Les modalités de la mise en place des dispositions du règlement 2015-05 de l'ANC, relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couvertures, applicable pour Sodexo S.A. à compter du 1^{er} septembre 2017, sont indiquées dans la note 2.5. La mise en œuvre de ce changement de méthodes comptables est sans incidence significative sur la présentation des comptes et leur comparabilité avec l'exercice 2016-2017.

Les chiffres figurant dans les tableaux de l'annexe sont exprimés en millions 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 S.A. incluent les données des établissements situés en France métropolitaine et dans les départements et régions d'outre-mer.

2.1 Actif immobilisé

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition ou d'apport. Le coût d'acquisition est constitué des éléments suivants : le prix d'achat ainsi que tous les frais accessoires, coûts directement attribuables à l'acquisition ou à la mise en place du bien, engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue.

Les amortissements sont calculés selon le mode linéaire en fonction de la durée normale d'utilisation des biens. L'amortissement linéaire est considéré comme l'amortissement économiquement justifié.

2.1.1 Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis entre quatre et cinq ans et les progiciels de gestion intégrés sur trois à sept ans, selon leur durée normale d'utilisation.

La différence entre l'amortissement comptable des immobilisations incorporelles et l'amortissement fiscal est enregistrée en amortissements dérogatoires.

2.1.2 Immobilisations corporelles

Les durées d'amortissement linéaire généralement retenues sont les suivants :

Constructions	20 ans
Installations générales et agencements	3 à 10 ans
Matériel et outillage	4 à 10 ans
Matériel de transport	4 ans
Matériel de bureau et informatique	3 à 10 ans
Autres immobilisations corporelles	5 à 10 ans

2.1.3 Immobilisations financières

Les titres de participation et les autres immobilisations financières sont inscrits au bilan pour leur coût d'acquisition ou leur valeur d'apport. À la clôture de l'exercice, une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'usage est inférieure à la valeur nette comptable au bilan incluant les malis techniques de confusion affectés comptablement.

La valeur d'usage des titres de participation est déterminée en fonction de l'actif net comptable, de la rentabilité et des perspectives d'avenir de la participation.

Lorsque la valeur nette comptable des titres de participation est supérieure à la quote-part d'actif net comptable, la valorisation est généralement confortée par la détermination d'une valeur d'usage basée sur l'actualisation des flux de trésorerie futurs. Les paramètres retenus ont été les suivants :

- flux de trésorerie après impôts qui ressortent des plans d'activité et d'une valeur terminale calculée en extrapolant les données de la dernière année sur la base des taux de croissance à long terme des secteurs d'activité et zones géographiques concernées. Les plans d'activité sont établis généralement sur un à cinq ans ;
- actualisation des flux de trésorerie sur la base du coût moyen pondéré du capital.

L'estimation de la valeur d'usage peut justifier le maintien d'une valeur nette comptable supérieure à la quote-part d'actif net comptable.

Les frais liés à l'acquisition de titres de participation intégrés au coût de revient des titres sont fiscalement déduits par voie d'amortissements dérogatoires sur une période de cinq ans.

Les créances rattachées à des participations sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable. Par ailleurs, lors de cessions ou liquidations de participation, la dépréciation sur titres de participation est reprise dans le résultat exceptionnel.

2.2 Clients et comptes rattachés

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute comptable.

2.3 Valeurs mobilières de placement (hors actions propres)

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, les moins-values latentes éventuelles à la clôture de l'exercice faisant l'objet d'une dépréciation.

2.4 Actions propres – attributions gratuites d'actions et options d'achat d'actions

Une provision est constituée lorsqu'il est probable que les options d'achat d'actions ou les attributions gratuites d'actions donneront lieu à une sortie de ressources. Pour déterminer cette provision, il est tenu compte du coût des actions acquises et affectées à chacun des plans et/ou du coût des actions à acquérir pour servir ces plans après déduction, pour les plans d'options d'achat d'actions, du prix d'exercice des options.

En fonction des termes des plans, la provision est, le cas échéant, constituée au fur et à mesure que les services sont rendus par les bénéficiaires.

La provision est reprise à la date de livraison des actions qui donne lieu à la constatation d'une moins-value à hauteur du coût d'acquisition moyen des actions correspondantes après déduction pour les plans d'options d'achat d'actions, du prix d'exercice des options.

Lorsque les actions propres ne sont ni affectées à un plan ni détenues à des fins d'annulation, elles sont évaluées au plus bas du prix moyen d'acquisition et du cours de Bourse moyen du dernier mois avant la clôture annuelle.

Les actions propres acquises à des fins d'annulation sont comptabilisées en autres immobilisations financières et ne font l'objet d'aucune dépréciation.

2.5 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes et créances en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de change de fin d'exercice. La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises au cours de clôture est, le cas échéant, portée au bilan en « Comptes de régularisation ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

Dans le cadre de la première application du règlement ANC 2015-05 au 1^{er} septembre 2017, un montant de 3 millions d'euros a été comptabilisé au crédit du report à nouveau au titre du report afférent aux opérations de couverture en cours à l'ouverture de l'exercice 2017-2018. Ce report est enregistré *pro rata temporis* sur la durée des contrats dans les autres produits financiers.

Par ailleurs, en application du nouveau règlement, une distinction est effectuée, pour les opérations en devises étrangères, entre transactions commerciales et transactions financières :

- le résultat de change relatif aux transactions commerciales est présenté en résultat d'exploitation dans la rubrique « autres charges » ;
- le résultat de change relatif aux transactions financières est présenté en résultat financier.

Les changements apportés par le règlement concernant les positions ouvertes isolées et les opérations de couvertures ayant une composante risquée n'ont pas d'incidence pour Sodexo.

La mise en œuvre du nouveau règlement n'a pas eu d'autres incidences significatives sur la présentation des comptes.

2.6 Primes d'émission d'emprunt

Les primes constatées lors de l'émission d'un emprunt sont comptabilisées en charges à répartir à l'actif du bilan et amorties linéairement sur la durée de l'emprunt.

2.7 Retraite

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite relatives au personnel en activité figurent en « Engagements hors bilan ». Les engagements relatifs au régime de retraite supplémentaire, évalués selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte des salaires de fin de carrière, figurent aussi en « Engagements hors bilan » après prise en compte le cas échéant de la valeur des actifs de couverture affectée à ces régimes.

2.8 Intégration fiscale

Sodexo S.A. est la société tête du Groupe d'intégration fiscale français. Sodexo S.A. est la seule redevable de l'impôt pour l'ensemble du Groupe fiscal intégré. Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément. Les éventuels gains ou charges d'impôt sur les sociétés intégrées sont constatés dans les comptes de Sodexo S.A.

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 S.A. 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 S.A. 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 millions d'euros)	2017-2018	2016-2017
Chiffre d'affaires par secteur d'activité		
Services sur Site	4	4
Prestations de services de holding	110	115
TOTAL	114	119
Chiffre d'affaires par zone géographique		
France métropolitaine	110	115
Départements et régions d'outre-mer	4	4
TOTAL	114	119

4. RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2017-2018	2016-2017
Dividendes reçus des filiales et participations	541	423
Intérêts et produits assimilés	20	19
Intérêts et charges assimilés	(72)	(60)
Gains et pertes de change	(6)	7
Résultat net sur provisions d'éléments financiers	(24)	(47)
TOTAL	459	342

Les éléments relatifs au résultat net sur provisions d'éléments financiers correspondent principalement au solde des dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation à hauteur de 27 millions d'euros.

5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions d'euros)	2017-2018	2016-2017
Variation nette des provisions sur situation nette négative des filiales et participations	(3)	2
Résultat sur actions propres et obligations sur plans d'achat d'actions	(14)	(25)
Variation sur provisions réglementées et amortissements dérogatoires	2	-
Variation nette de la provision pour déficits restituables aux filiales intégrées	(13)	(2)
Abandons de créance/subventions accordées	-	-
Résultat net sur cessions d'actifs	(36)	4
Autres	-	(10)
TOTAL	(64)	(31)

Le résultat net sur cessions d'actifs comprend les gains et pertes sur cessions de titres de participation dans le cadre d'une réorganisation juridique au sein du Groupe.

La perte de 14 millions d'euros sur actions propres et obligations sur plans d'achat d'actions provient :

- de la moins-value sur la cession des actions propres dans le cadre du programme de stock-options et de la livraison des actions gratuites pour 51 millions d'euros ;

- de la reprise nette aux provisions sur les attributions gratuites d'actions pour 34 millions d'euros ;
- de la reprise de provisions au titre du plan d'option d'achat d'actions pour 3 millions d'euros.

La ligne « Autres » incluait un montant de 10 millions d'euros au 31 août 2017 dû en raison du remboursement par anticipation d'un emprunt souscrit en mars 2011 auprès d'investisseurs américains à hauteur de 108 millions de dollars US.

6. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

(en millions d'euros)	RÉSULTAT AVANT IMPÔT	IMPÔT	RÉSULTAT APRÈS IMPÔT
Résultat d'exploitation	24	(11)	13
Résultat financier	459	50 ⁽¹⁾	509
Résultat exceptionnel	(64)	23 ⁽²⁾	(41)
Participation des salariés	-	-	-
TOTAL	419	62	481

(1) L'impôt inclut un produit de 44 millions d'euros au titre du remboursement de la contribution sur dividendes.

(2) Ce montant comprend notamment le gain d'impôt sur l'intégration fiscale française pour 18 millions d'euros.

7. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(en millions d'euros)	VALEURS BRUTES AU 31 AOÛT 2017	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS DE L'EXERCICE	AUTRES VARIATIONS DE L'EXERCICE	VALEURS BRUTES AU 31 AOÛT 2018	VALEURS NETTES AU 31 AOÛT 2018
Immobilisations incorporelles	9	6	1		14	9
Immobilisations corporelles	11	1			12	1
Immobilisations financières						
• Participations	5 851	235	105		5 981	5 840
• Créances rattachées à des participations	72	30	58	8	52	42
• Autres immobilisations financières	16		1		15	15
TOTAL DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	5 939	265	164	8	6 048	5 897
TOTAL	5 959	272	165	8	6 074	5 907

Les immobilisations incorporelles comprenaient l'exercice précédent des malis de confusion pour 10,9 millions d'euros affectés extra-comptablement à des titres de participations. En application du règlement 2015-06 de l'ANC, ces malis de confusion sont désormais classés en autres immobilisations financières.

Sodexo S.A. a participé à la recapitalisation de ses filiales en Australie et au Brésil.

De plus, Sodexo S.A. a créé, a acquis de nouvelles filiales à l'étranger dans le cadre du développement international du Groupe et a participé à des augmentations de capital de filiales existantes.

Les autres variations de l'exercice correspondent à la réorganisation juridique au sein du Groupe.

8. ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

(en millions d'euros)	AMORTISSEMENTS AU 31 AOÛT 2017	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS DE L'EXERCICE	AUTRES VARIATIONS DE L'EXERCICE	AMORTISSEMENTS AU 31 AOÛT 2018
Immobilisations incorporelles	5	1	1		5
Immobilisations corporelles	9	1			10
TOTAL	14	2	1		15

9. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET DES CRÉANCES

(en millions d'euros)	MONTANTS BRUTS	MOINS D'1 AN	PLUS D'1 AN	AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	MONTANTS NETS
Participations	5 981		5 981	141	5 840
Créances rattachées à des participations	52	52		11	41
Autres immobilisations financières	16	4	12		16
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	6 049	56	5 993	152	5 897
Créances clients et comptes rattachés	72	72		2	70
Autres créances et comptes de régularisation	436	282	154	1	435
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES ⁽¹⁾	508	354	154	3	505
TOTAL	6 557	410	6 147	155	6 402

(1) Après déduction de créances cédées, dont notamment des créances de crédit d'impôts compétitivité emploi (CICE) pour un montant total de 46 millions d'euros qui ont été décomptabilisées dans la mesure où cette opération de cession transfère au cessionnaire la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de créances.

Il n'y a pas de créances représentées par des effets de commerce.

10. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

(en millions d'euros)	MONTANTS AU 31 AOÛT 2017	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS RECLASSEMENTS DE L'EXERCICE	AUTRES VARIATIONS DE L'EXERCICE	MONTANTS AU 31 AOÛT 2018
Provisions pour risques et charges	343	103	104		342
Dépréciation					
• sur immobilisations financières	124	30	2		152
• sur actif circulant	3				3
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS	127	30	2		155
TOTAL	470	133	106		497
Dont dotations et reprises					
• d'exploitation		7	10		
• financières		58	36		
• exceptionnelles		68	60		

Au 31 août 2018, les principales provisions pour risques et charges concernent :

- des provisions sur stock-options et attributions gratuites d'actions pour 191 millions d'euros ;
- des provisions pour déficits restituables aux filiales intégrées fiscalement pour 105 millions d'euros ;
- des provisions sur situations nettes négatives des filiales pour 15 millions d'euros ;
- des provisions pour pertes de change de 29 millions d'euros.

11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	MONTANTS BRUTS AU 31 AOÛT 2018	MONTANTS NETS AU 31 AOÛT 2018	MONTANTS NETS AU 31 AOÛT 2017
Actions propres	160	160	177
Trésorerie sur le contrat de liquidité	17	17	-
TOTAL	177	177	177

12. ACTIONS PROPRES

TABLEAU DE MOUVEMENTS DE L'EXERCICE SUR LES ACTIONS PROPRES

	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES
Nombre d'actions détenues		
Au 1 ^{er} septembre 2017	2 205 010	
Achats	1 637 734 ⁽¹⁾	3 356 732
Ventes	(1 954 562) ⁽¹⁾	
Annulation actions propres autodétenues traduite en diminution du capital et prime d'émission		(3 375 562)
Affectation en actions propres en voie d'annulation	(18 830)	18 830
Au 31 août 2018	1 869 352	
Valeur brute des actions détenues (en millions d'euros)		
Au 1 ^{er} septembre 2017	177	
Achats	161 ⁽¹⁾	299
Ventes	(160) ⁽¹⁾	
Annulation actions propres autodétenues traduite en diminution du capital et prime d'émission		(300)
Affectation en actions propres en voie d'annulation	(1)	1
Au 31 août 2018	177	

(1) Les achats et les cessions comprennent la mise en œuvre du contrat de liquidité signé avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par l'Autorité des marchés financiers, visant à favoriser la liquidité des titres et la régularité de leurs cotations.

Les cessions d'actions propres comprennent également celles réalisées dans le cadre de l'exercice de stock-options et actions gratuites accordées précédemment aux salariés.

13. CAPITAUX PROPRES

13.1 Capital social

Au 31 août 2018, le capital social s'élève à 589 819 548 euros et comprend 147 454 887 actions dont 66 721 360 actions à droit de vote double.

Depuis l'exercice 2012-2013, toutes les actions détenues sous la forme nominative depuis quatre ans au moins et qui sont conservées ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficient d'une majoration de dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende versé aux autres actions. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

Les actionnaires suivants ont déclaré à la Société avoir dépassé les seuils légaux ou statutaires de participation au cours de l'exercice 2017-2018 :

- le 8 mai 2018, la société Artisan Partners Limited Partnership, agissant dans le cadre de son activité de gestion pour le compte de fonds, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2,5 % du capital de la Société, détenant ainsi au 8 mai 2018, 5 476 873 actions, soit 3,63 % du capital et 2,54 % des droits de vote, ce franchissement résultant de l'acquisition de 1 856 807 actions Sodexo à cette date ;
- le 2 juillet 2018, la société International Value Advisers, LLC, agissant dans le cadre de son activité de gestion pour le compte de fonds, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2,5 % du capital de la Société, détenant ainsi au 2 juillet 2018, 3 821 370 actions, soit 2,53 % du capital et 1,76 % des droits de vote, ce franchissement résultant de l'acquisition de 200 782 actions Sodexo à cette date ;
- le 31 août 2018, la société Artisan Partners Limited Partnership, agissant dans le cadre de son activité de gestion pour le compte de fonds, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil légal de 5 % du capital de la Société, détenant ainsi au 28 août 2018, 7 554 178 actions, soit 5,01 % du capital et 3,49 % des droits de vote, ce franchissement résultant de l'acquisition de 14 269 actions Sodexo à cette date.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire n'a déclaré avoir franchi à la hausse ou à la baisse un seuil légal ou statutaire de participation pendant l'exercice 2017-2018.

13.2 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)

Capitaux propres à la clôture de l'exercice précédent	2 899
Dividendes approuvés par l'Assemblée Générale et distribués	(416)
Dividendes attachés aux actions autodétenues	6
Résultat de l'exercice	481
Provisions réglementées	(2)
Annulation actions propres autodétenues traduite en diminution du capital et prime d'émission	(300)
Autres – report/déport des contrats de change à terme	3
CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	2 671

Dans le cadre du programme de rachat d'actions décidé par le Conseil d'Administration, Sodexo a acheté, au cours de l'exercice 2017-2018, 3 356 732 titres pour un montant de 299 millions d'euros, représentant 2,2 % du capital, et a procédé à une réduction de capital de 300 millions d'euros par annulation de 3 375 562 titres, le 29 août 2018.

Dans le cadre de la première application du règlement ANC 2015-05 au 1^{er} septembre 2017, un montant de 3 millions

d'euros a été comptabilisé au crédit du report à nouveau au titre du report afférent aux opérations de couverture en cours à l'ouverture de l'exercice 2017-2018.

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 millions d'euros)	MONTANTS BRUTS	MOINS D'UN AN	ENTRE 1 ET 5 ANS	À PLUS DE 5 ANS
Autres emprunts obligataires	2 212	12	600	1 600
Emprunt auprès des sociétés apparentées	617	16		601
Autres dettes financières	578	87	94	397
SOUS-TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 407	115	694	2 598
Fournisseurs et comptes rattachés ⁽¹⁾	28	28		
Autres dettes et comptes de régularisation	254	254		
TOTAL	3 689	397	694	2 598

(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 millions 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 ⁽²⁾	10	10				
Fournisseurs Groupe	18	18				
TOTAL	28	28				

(2) Seules les dettes fournisseurs incluant les charges à payer sont portées sur cette ligne.

15. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES

15.1 Emprunts obligataires

Le 24 juin 2014, Sodexo S.A. a émis un emprunt obligataire structuré en deux tranches :

- 600 millions d'euros remboursables au pair le 24 janvier 2022 et portant intérêt à un taux annuel de 1,75 %. Le coupon est payable le 24 janvier de chaque année ;
- 500 millions d'euros remboursables au pair le 24 juin 2026 et portant intérêt à un taux annuel de 2,50 %. Le coupon est payable le 24 juin de chaque année.

Sodexo S.A. a émis le 14 octobre 2016 un nouvel emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance avril 2027 et portant intérêt au taux annuel de 0,75 %. Le coupon est payable le 14 avril de chaque année. Le 1^{er} août 2017, cet emprunt a fait l'objet d'un abondement de 200 millions d'euros.

Sodexo S.A. a émis le 22 mai 2018 un nouvel emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance mai 2025 et portant intérêt au taux annuel de 1,125 %. Le coupon est payable le 22 mai de chaque année.

Le montant des intérêts courus relatifs à ces emprunts s'élève à 12 millions d'euros au 31 août 2018.

Ces quatre 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 S.A. a signé une ligne de crédit confirmé multidevises d'un montant maximum de 600 millions d'euros plus 800 millions de dollars américains, avec une échéance fixée initialement au 18 juillet 2016. En juin 2017, cette ligne de crédit, dont le montant maximal est, depuis juillet 2015, de 531 millions d'euros plus 709 millions de dollars américains, a été prorogée jusqu'en juillet 2022.

Les tirages utilisés sont porteurs d'intérêts à taux variable indexé sur les taux LIBOR et EURIBOR. Cette ligne de crédit ne comporte pas de covenants financiers.

Au 31 août 2018, comme au 31 août 2017, aucun tirage n'est en cours sur cette ligne de crédit.

15.2.2 Emprunts auprès d'investisseurs américains

Au cours de l'exercice, Sodexo S.A. a remboursé le nominal restant dû de la première tranche de l'emprunt souscrit le 29 mars 2011 auprès d'investisseurs américains (147 millions de dollars US).

Le 27 juin 2018, Sodexo S.A. a souscrit à un nouvel emprunt de 400 millions de dollars US auprès d'investisseurs américains.

Les emprunts souscrits par le Groupe auprès d'investisseurs américains au 31 août 2018 ont les caractéristiques suivantes :

DATE DE SOUSCRIPTION DE L'EMPRUNT	NOMINAL RESTANT DU (en millions de dollars US)	TAUX FIXE	ÉCHÉANCE
29 mars 2011	133	4,85 %	mars 2021
	74	4,95 %	mars 2023
SOUS-TOTAL	207 ⁽¹⁾		
27 juin 2018	400	3,7 %	juin 2023
SOUS-TOTAL	400		
TOTAL	607		

(1) Après déduction de 147 millions de dollars US remboursés le 29 mars 2018.

Cet emprunt comprend deux covenants financiers qui sont calculés par référence aux états consolidés du Groupe :

- l'endettement net en excluant les fonds réservés de la trésorerie globale ne doit pas dépasser 3,5 fois l'EBITDA (résultat opérationnel plus dotation aux amortissements et dépréciations) des 12 derniers mois ;
- la situation nette retraitée des effets de change cumulés depuis le 31 août 2007 ne doit pas être inférieure à 1,3 milliard d'euros.

En cas de non-respect de ces covenants, les prêteurs peuvent, à la majorité qualifiée, demander un remboursement anticipé de cet emprunt.

Au 31 août 2018, ces covenants sont respectés par le Groupe.

15.2.3 Billets de trésorerie

L'encours au titre des billets de trésorerie émis par Sodexo S.A. est de 80 millions d'euros au 31 août 2018 (100 millions de

dollars US et 246 millions d'euros, soit 331 millions d'euros au 31 août 2017).

Les emprunts obligataires et les emprunts auprès des établissements décrits ci-dessus comprennent des clauses usuelles de remboursement anticipé. Ces clauses de remboursement anticipé intègrent des clauses de défaut croisé ou de changement de contrôle qui s'appliquent sur l'ensemble des emprunts.

15.3 Emprunts auprès des sociétés apparentées

Sodexo S.A. a, le 14 septembre 2017, souscrit à un nouvel emprunt de 580 millions d'euros auprès de sa filiale Sodexo Finance Designed Activity Company à échéance septembre 2034.

16. CHARGES À PAYER – PRODUITS ET CHARGES CONSTATÉS D'AVANCE

CHARGES À PAYER (en millions d'euros)

Dettes financières	34
Fournisseurs et comptes rattachés	5
Dettes fiscales et sociales	19
TOTAL	58

PRODUITS ET CHARGES CONSTATÉS D'AVANCE (en millions d'euros)

Produits constatés d'avance	1
Charges constatées d'avance	3

17. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES LIÉES

(en millions d'euros)	ENTREPRISES LIÉES	ENTREPRISES AVEC LESQUELLES LA SOCIÉTÉ A UN LIEN DE PARTICIPATION	ENTREPRISES SANS LIEN	TOTAL
Actif - Montants bruts				
Participations	5 943	38		5 981
Créances rattachées à des participations	41	11		52
Autres titres immobilisés				
Avances et acomptes versés sur commande				
Clients et comptes rattachés	67			67
Autres créances d'exploitation				
Sociétés apparentées	42	1		43
Créances hors exploitation				
TOTAL	6 093	50		6 143
Passif				
Fournisseurs et comptes rattachés	18			18
Sociétés apparentées	134			134
TOTAL	152			152
Compte de résultat				
Chiffre d'affaires	111	1		112
Autres produits d'exploitation	219			219
Autres charges d'exploitation	(183)			(183)
Produits financiers	567			567
Charges financières	(61)			(61)
Produits exceptionnels	86			86
Charges exceptionnelles	(71)			(71)

Entreprises liées : filiales consolidées par intégration globale.

Entreprises avec liens : filiales en équivalence et filiales non consolidées détenues à plus de 10 %.

Entreprises sans lien : filiales en équivalence et filiales non consolidées détenues à moins de 10 %.

Il n'existe pas de transaction entre parties liées qui soit significative et conclue à des conditions anormales de marché.

18. ENGAGEMENTS FINANCIERS

18.1 Engagements donnés par Sodexo S.A.

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Garanties de bonne fin données aux clients du Groupe Sodexo	1 559	1 498
Engagements de paiement donnés aux tiers	4 137	2 398
Engagements de retraite	12	12
Autres engagements	142	144
TOTAL	5 850	4 052

Les engagements de paiement donnés aux tiers concernent des garanties d'emprunts accordés aux filiales, des garanties liées aux programmes d'affacturage inversé signés par les filiales de Sodexo S.A. plafonnées à 580 millions d'euros dont 132 millions d'euros garantis au 31 août 2018 ainsi qu'une garantie donnée durant l'exercice pour un nouveau programme de billets de trésorerie de 1 400 millions d'euros.

Sodexo S.A. a garanti l'emprunt de 1 100 millions de dollars US émis en mars 2014 par sa filiale Sodexo, Inc. auprès d'investisseurs privés américains.

Les baux pour héberger le siège social Groupe à Issy-les-Moulineaux impactent les engagements donnés en matière de location de bureaux pour 28 millions d'euros.

Les autres engagements comprennent notamment la garantie que Sodexo S.A. a émise en octobre 2012 en faveur du Trustee afin de couvrir les obligations de Sodexo UK au titre du plan de retraite au Royaume-Uni dans la limite d'un montant de 100 millions de livres sterling pour une durée de 12 ans, soit jusqu'en octobre 2024.

18.2 Engagements reçus par Sodexo S.A.

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Engagements reçus	2 921	2 400

Les engagements reçus correspondent principalement à la contre-garantie par Sodexo, Inc. des emprunts financiers de Sodexo S.A. en hausse compte tenu des nouveaux emprunts contractés durant l'exercice.

18.3 Engagements au titre des instruments financiers

À la fin de l'exercice, les engagements restant en cours sont :

NATURE	DATE DE MISE EN PLACE	DATE D'ÉCHÉANCE	NOMINAL	VALEUR DE MARCHÉ DES SWAPS AU 31 AOÛT 2018
Achat à terme de devise	Avril 2011	Avril 2021	633 millions USD	69 millions EUR
Swap couvrant le risque de change et de taux sur des prêts à Sodexo do Brasil	Avril 2017	Octobre 2017 et 2018, avril 2018, mai 2019	170 millions BRL	7 millions EUR

Sodexo S.A. a recours à des instruments dérivés afin de couvrir les risques auxquels elle peut être exposée du fait de la volatilité des taux d'intérêts et des taux de change.

19. PRINCIPAUX ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE L'ASSIETTE DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

ACCROISSEMENTS (en millions d'euros)		ALLÈGEMENTS (en millions d'euros)	
Amortissements dérogatoires	15	Participation des salariés	-
		Autres provisions non déductibles	2

La dette future d'impôt correspondant à cette fiscalité latente s'élève à 4 millions d'euros calculée au taux de 34,43 %.

20. ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RETRAITE

20.1 Indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite

À l'occasion du départ à la retraite de ses salariés, Sodexo S.A. 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 4 millions d'euros au 31 août 2018.

20.2 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 8 millions d'euros et ne font l'objet d'aucune provision au bilan.

21. 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 (voir section 5.5.3.1 du Document de référence).

22. INTÉGRATION FISCALE

22.1 Intégration fiscale

Un produit de 18 millions d'euros a été constaté sur l'exercice 2017-2018 au titre de l'intégration fiscale. Il correspond à la différence entre le cumul des produits d'impôt comptabilisés par les sociétés françaises intégrées et la dette d'impôt de Sodexo S.A. en tant que société mère du Groupe d'intégration fiscale.

22.2 Déficits restituables au 31 août 2018

Le montant des déficits potentiellement restituables aux filiales de l'intégration fiscale au 31 août 2018 s'élève à 306 millions d'euros, soit une provision d'impôt de 105 millions d'euros à un taux de 34,43 %.

23. EFFECTIF MOYEN DE L'ENTREPRISE

	AU 31 AOÛT 2018	AU 31 AOÛT 2017
Cadres	303	279
Agents de maîtrise	29	33
Employés	31	45
Apprentis	7	3
TOTAL	370	360

L'effectif moyen représente la moyenne du personnel présent à la fin de chaque trimestre et comprend le personnel des établissements de Sodexo S.A. en France métropolitaine et dans les départements et régions d'outre-mer.

24. CONSOLIDATION

Sodexo S.A. est consolidé dans les comptes de Bellon SA, dont le siège social est situé au 17-19, place de la Résistance à Issy Les Moulineaux.

Les comptes consolidés du Groupe Sodexo sont présentés dans le chapitre 3 du Document de référence.

25. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Le 13 septembre 2018, le Conseil d'Administration a décidé l'attribution gratuite d'actions, en faveur de certains salariés du Groupe, sous réserve d'une condition de présence au sein du Groupe ainsi que, pour certaines actions, des conditions de performance. Ce plan porte sur un total de 34 100 actions.

Le 31 octobre 2018, Sodexo a annoncé l'acquisition la société Novae Restauration renforçant significativement sa position sur un marché Suisse, à fort potentiel. Fondé en 2003, Novae Restauration est le premier acteur indépendant des services de restauration haut de gamme en Suisse romande. L'entreprise emploie 700 personnes au service d'un réseau de plus de 80 sites prestigieux.

26. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en milliers d'euros)	CAPITAL	AUTRES CAPITAUX	QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU	VALEUR COMPTABLE DES TITRES		PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS EN NET	MONTANT DES GARANTIES DONNÉES	CHIFFRE D'AFFAIRES DU DERNIER EXERCICE	RÉSULTAT DU DERNIER EXERCICE	DIVIDENDES ENCAISSÉS AU COURS DE L'EXERCICE
				BRUTE	NETTE					
Renseignements Détaillés										
Filiales Françaises										
Sodexo Pass International SAS	406 656	274 753	93,46 %	380 057	380 057				98 931	70 679
Sodexo Entreprises	52 139	21 685	99,15 %	201 669	201 669		1 250	701 374	17 134	17 933
Sofinsod SAS	82 683	16 390	100,00 %	133 860	133 860				11 688	13 998
Holding Sogeres	6 098	35 748	100,00 %	104 702	104 702				6 523	
Sodexo GC	15 095	(2 190)	100,00 %	72 218	72 218				2 352	
Lenôtre SA	2 606	(18 928)	100,00 %	60 876	11 553			97 830	(7 186)	
Sodexo Ventures France	143	(754)	100,00 %	23 425	2 900				(514)	
Société Française de Restauration et Services	1 899	(17 601)	90,92 %	21 782	21 782		2 140	253 821	(5 709)	
Sodexo Afrique SARL	1 624	(2 437)	99,80 %	14 539	17				484	
SoTech Services	2 025	2 060	100,00 %	12 500	4 085				(310)	3 577
Ouest Catering	516	1 922	100,00 %	7 900	7 900				1 033	1 529
Participations Françaises										
Sogeres	2 153	12 580	34,18 %	72 570	72 570			486 783	9 212	3 828
Filiales Étrangères										
Sodexo, Inc.	2 166 655		100,00 %	2 120 844	2 120 844		1 291 772	7 592 879	239 202	265 812
Sodexo Holdings Ltd	572 372	38 066	100,00 %	751 028	751 028		1 114			36 381
Sodexo Finance Designed Activity Company	100 000	448 130	100,00 %	528 000	528 000		1 430 000		45 910	
Sodexo do Brasil Comercial SA	74 448	181 239	98,56 %	438 515	438 515	25 620	8 556	611 463	18 280	
Sodexo Beteiligungs BV & Co. KG	194	161 747	100,00 %	195 456	195 456				(4 910)	
Sodexo Food Solutions India Private Limited	11 604	(5 397)	100,00 %	110 442	110 442			115 375	557	
Sodexo Australia Pty Ltd	98 115	(48 134)	100,00 %	108 618	108 618		21 127	106 482	(28 575)	
Sodexo AB	10 206	20 894	100,00 %	91 116	91 116			355 170	8 454	
Sodexo Services Asia	82 929	14 205	100,00 %	89 462	89 462				7 552	1 718
Compagnie Financière Aurore International	58 010	209 999	100,00 %	68 918	68 918				1 899	

(en milliers d'euros)	CAPITAL	AUTRES CAPITAUX	QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU	VALEUR COMPTABLE DES TITRES		PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS EN NET	MONTANT DES GARANTIES DONNÉES	CHIFFRE D'AFFAIRES DU DERNIER EXERCICE	RÉSULTAT DU DERNIER EXERCICE	DIVIDENDES ENCAISSÉS AU COURS DE L'EXERCICE
				BRUTE	NETTE					
Sodexo Belgium SA	16 765	23 583	88,54 %	38 560	38 560		3 958	317 488	2 080	861
Sodexo Iberia SA	3 467	15 281	98,86 %	26 804	26 804			221 516	3 169	1 270
Sodexo Global Services UK Limited	25 072	76 481	100,00 %	24 391	24 391				59 451	34 060
Sodexo Entegre Hizmet Yonetimi AS	4 476		100,00 %	21 307	4 868			55 598		
Sodexo Mexico SA de CV	5 786	308	100,00 %	17 434	6 094			61 458	749	
Sodexo Inversiones SA	14 256	20 924	100,00 %	16 100	16 100		48 776		858	
Sodexo Facilities Management Services India Private Ltd	10 222	(1 452)	100,00 %	14 191	14 191			98 414	253	
Sodexo Chile SA	11 619	7 317	99,61 %	10 911	10 911		26 543	369 034	3 190	
Kalyx Limited	17	176 136	100,00 %	9 430	9 430			167 656	25 519	
Sodexo Argentina SA	225	1 512	99,45 %	9 137	9 137		1 817	49 495		
Sodexo Singapore Pte Ltd	8 456	2 140	100,00 %	8 614	8 614			52 929	147	
Sofinsod Insurance Designed Activity Company	7 868	(1 026)	100,00 %	7 868	7 868		5 500			
Sodexo Maroc SA	2 525	(1 180)	100,00 %	7 667	6 146		1 823	22 141		
Sodexo OY	5 046	2 457	100,00 %	7 054	7 054			130 666	3 645	
Sodexo Italia SPA	1 898	75 408	100,00 %	7 029	7 029			422 531	13 398	13 191
Participations Étrangères										
Mentor Technical Group Corporation		17 950	45,00 %	18 423	18 423				1 313	782
Eat Club, Inc.	46 277	(23 802)	17,05 %	18 395	18 395			33 772	(3 800)	
Sodexo GmbH	308	307 618	37,40 %	38 702	38 702				10 286	
Renseignements globaux										
Autres filiales Françaises				13 171	10 990		44 576			26 587
Autres filiales Étrangères				40 843	27 348	12 151	71 342			43 371
Autres participations Françaises				375	7		1 786			57
Autres participations Étrangères				14 389	11 649	272				5 871
TOTAL				5 979 282	5 838 423	38 043	2 962 080			541 505

4.3 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES COMPTES ANNUELS

4.3.1 Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices

(en millions euros)	2017-2018 ⁽¹⁾	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Capital en fin d'exercice					
Capital social	590	603	615	629	629
Nombre d'actions émises	147 454 887	150 830 449	153 741 139	157 132 025	157 132 025
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	114	119	132	86	85
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	450	428	587	370	363
Impôts sur les bénéfices	62	14	(15)	(14)	5
Participation des salariés	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	481	396	616	324	269
Résultat distribuable	407	417	371	347	283
Résultats par action					
Résultat après impôts et participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	3,47	2,93	3,72	2,27	2,34
Résultat après impôts, participation des salariés, produit d'impôt et dotations aux amortissements et provisions	3,26	2,62	4,01	2,06	1,71
Dividende net attribué par action ⁽²⁾	2,75	2,75	2,40	2,20	1,80
Majoration du dividende net attribué par action éligible ⁽²⁾	0,275	0,275	0,24	0,22	0,18

(1) Résultats soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale Mixte du 22 janvier 2019.

(2) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 2,75 euros par action. En complément, et conformément au dispositif mis en place par l'Assemblée Générale du 24 janvier 2011, les actions détenues sous la forme nominative depuis le 31 août 2011 au moins et qui seront conservées ainsi jusqu'à la mise en paiement du dividende le 1^{er} février 2019, bénéficieront automatiquement sans autre formalité d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,275 euro supplémentaire par action (dans la limite de 0,5 % du capital par actionnaire).

(en millions euros)	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	370	360	337	301	293
Montant de la masse salariale de l'exercice	44	40	40	39	34
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales...)	20	16	16	21	18

4.3.2 Répartition des résultats

(en millions d'euros)	EXERCICE 2017-2018 ⁽¹⁾	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016	EXERCICE 2014-2015	EXERCICE 2013-2014
Résultat net après impôt	481	396	616	324	269
Report à nouveau	1 202	1 223	966	981	987
Report à nouveau ⁽²⁾	18	11	12	8	8
Report à nouveau ⁽³⁾	-	-	-	-	-
Dotations à la réserve légale	-	-	-	-	-
Prélèvement à la réserve de plus-value à long terme	-	-	-	-	-
Bénéfice à répartir	1 701	1 630	1 594	1 313	1 264
Répartition des dividendes nets	405	415	369	346	283
Répartition de la majoration des dividendes nets ⁽⁴⁾	2	2	2	1	-
Réserves	-	-	-	-	-
Report à nouveau	1 294	1 213	1 223	966	981
Nombre d'actions composant le capital	147 454 887	150 830 449	153 741 139	157 132 025	157 132 025
Nombre d'actions donnant droit à dividende	147 454 887	150 830 449	153 741 139	157 132 025	157 132 025
Bénéfice après impôt par action (en euros)	3,26	2,62	4,01	2,06	1,71

(1) Les éléments ci-dessus sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 22 janvier 2019.

(2) Dividendes non distribués des actions autodétenues.

(3) Majoration de 10 % du dividende non distribué.

(4) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 2,75 euros par action. En complément, les actions détenues sous la forme nominative depuis le 31 août 2011 au moins et qui seront conservées ainsi jusqu'à la mise en paiement du dividende le 1^{er} février 2019, bénéficieront automatiquement sans autre formalité d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,275 euro supplémentaire par action (dans la limite de 0,5 % du capital par actionnaire).

4.3.3 Délais de paiement des fournisseurs et des clients

FACTURES REÇUES NON RÉGLÉES AU 31 AOÛT 2018 DONT LE TERME EST ÉCHU

(en millions d'euros)	0 JOUR	DE 1 À 30 JOURS	DE 31 À 60 JOURS	DE 61 À 90 JOURS	PLUS DE 91 JOURS	TOTAL (1 JOUR ET PLUS)
Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures	554					278
Montant TTC	5	18				18
% du montant total des achats de l'exercice	3,6 %	12,0 %	0,2 %			15,6 %
Factures exclues des tranches de retard de paiement relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures				-		
Montant TTC				-		
Délais de paiement de référence utilisés						
	Délais contractuels					

FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES AU 31 AOÛT 2018 DONT LE TERME EST ÉCHU

(en millions d'euros)	0 JOUR	DE 1 À 30 JOURS	DE 31 À 60 JOURS	DE 61 À 90 JOURS	PLUS DE 91 JOURS	TOTAL (1 JOUR ET PLUS)
Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures	323					1 134
Montant TTC	67	(25)	3	2	24	3
% du montant total des ventes de l'exercice	19,4 %	(7,4)%	0,8 %	0,6 %	7,0 %	0,9 %
Factures exclues des tranches de retard de paiement relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures			48			
Montant TTC			2			
Délais de paiement de référence utilisés						
			Délais contractuels			

4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

4.4.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 août 2018

SODEXO

255, Quai de la Bataille-de-Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

À l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société Sodexo,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Sodexo relatifs à l'exercice clos le 31 août 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} septembre 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.5 « Opérations en devises » de l'annexe des comptes annuels concernant les incidences de la première application du règlement ANC 2015-05.

Justification des appréciations - points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Description du risque

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 août 2018 pour un montant net de 5 840 millions d'euros, représentent le poste le plus important du bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'usage lors de chaque clôture.

Comme indiqué dans la note 2.1.3 de l'annexe, la valeur d'usage est déterminée par la direction en fonction de l'actif net comptable, de la rentabilité et des perspectives d'avenir de la participation.

Lorsque la valeur nette comptable des titres de participation est supérieure à la quote-part d'actif net comptable, la valeur d'usage est déterminée sur la base de l'actualisation des flux de trésorerie futurs issus des plans d'activité établis par la direction sur un à cinq ans, ce qui requiert l'exercice du jugement de cette dernière.

Dans ce contexte et du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur d'usage, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation et, le cas échéant, celles des créances et les provisions pour risques s'y rattachant, constituait un point clé de l'audit.

Notre réponse au risque

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'usage des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et, selon les titres concernés, à :

- pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante ;
- pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :
 - obtenir les prévisions de flux de trésorerie des participations concernées et apprécier leur cohérence avec les plans d'activité établis par la direction,
 - apprécier la cohérence du taux de croissance retenu des flux projetés avec les analyses externes disponibles au regard des environnements économiques dans lesquels opèrent ces participations,
 - apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque participation permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires.

Nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées aux participations ;
- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où la Société est engagée à supporter les pertes d'une participation présentant des capitaux propres négatifs.

Vérification du rapport de gestion, des autres documents sur la situation financière et les comptes annuels et des informations relevant du rapport sur le gouvernement d'entreprise adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres 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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Sodexo par l'Assemblée Générale du 22 février 1994 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 4 février 2003 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 août 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la seizième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 7 novembre 2018

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Hervé Chopin

4.4.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 août 2018

SODEXO

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà autorisés lors d'exercices antérieurs.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

ENGAGEMENT DE NON-CONCURRENCE CONCLU AVEC MONSIEUR DENIS MACHUEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL À COMPTER DU 23 JANVIER 2018

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Le Conseil d'Administration du 27 avril 2018 a autorisé préalablement, sur recommandation du Comité des Rémunérations, la conclusion d'un engagement de non-concurrence qui a pour objet de restreindre la liberté de Monsieur Denis Machuel, postérieurement à la fin de son mandat de Directeur Général, d'exercer chez certaines sociétés concurrentes du Groupe Sodexo, telles que désignées dans l'engagement, des fonctions de mandataire social, salarié, consultant ou d'effectuer des missions de conseil directement ou par personne morale interposée.

Les fonctions exercées par Monsieur Denis Machuel au sein du Groupe Sodexo lui permettent d'avoir aujourd'hui une connaissance du métier, de la stratégie ou encore des clients de Sodexo, dans chacune de ses activités, qui justifie la nécessité d'un engagement de non-concurrence.

Cet engagement de non-concurrence conclu entre la société et Monsieur Denis Machuel le 30 août 2018, et amendé par voie d'avenant le 6 novembre 2018, a une durée de 24 mois à compter de la cessation de ses fonctions de Directeur Général.

Par ailleurs, le Conseil d'administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cet engagement lors du départ de Monsieur Denis Machuel.

- Modalités :

En contrepartie de cet engagement, Monsieur Denis Machuel percevra une indemnité d'un montant égal à vingt-quatre (24) mois de la rémunération fixe annuelle brute perçue par ce dernier au cours des douze (12) derniers mois précédents l'entrée en vigueur de l'engagement.

En cas de non-respect de ses obligations au titre de l'exécution de cet engagement, Monsieur Denis Machuel ne percevra pas l'indemnité décrite ci-dessus. Il devra restituer toute somme déjà perçue et sera par ailleurs redevable, à titre de clause pénale, d'une somme forfaitaire correspondant à douze (12) mois de sa dernière rémunération annuelle brute.

RÉGIMES COMPLÉMENTAIRES DE PRÉVOYANCE, DE FRAIS DE SANTÉ ET DE RETRAITE DE MONSIEUR DENIS MACHUEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL À PARTIR DU 23 JANVIER 2018

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

En vertu de l'article 311-3, 12° du code de la Sécurité sociale, le directeur général des sociétés anonymes est affilié obligatoirement aux assurances sociales du régime général de la Sécurité Sociale.

Dans sa séance du 23 janvier 2018, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a approuvé que, suite à la résiliation de son contrat de travail lors de sa nomination en qualité de Directeur Général, Monsieur Denis Machuel soit maintenu aux régimes de prévoyance et frais de santé complémentaires souscrits par Sodexo et aux régimes de retraite complémentaires ARRCO/AGIRC. Ce maintien s'effectue aux conditions applicables à l'ensemble des salariés bénéficiaires de ces régimes.

Cet engagement a pour objet de permettre à Sodexo de fidéliser son Directeur Général en lui assurant une continuité dans sa protection sociale.

- Modalités :

Le Directeur Général bénéficie aux conditions applicables à l'ensemble des salariés qui en bénéficient, des régimes suivants :

- régime de prévoyance « incapacité, invalidité, décès », en partie à la charge de Sodexo, qui prévoit notamment en cas de décès du salarié, le versement d'un capital égal à 215 % de la rémunération annuelle dans la limite de huit (8) fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale, majoré en cas d'enfant à charge ;
- second régime de prévoyance « incapacité, invalidité, décès », entièrement à la charge de Sodexo, applicable aux salariés dont la rémunération brute annuelle est supérieure à huit fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale, qui prévoit notamment en cas de décès, le versement d'un capital égal à 200 % de la part de rémunération annuelle dépassant huit (8) fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale ;
- assurance complémentaire frais de santé, applicable à l'ensemble des salariés, en partie à la charge de Sodexo.

RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE DE MONSIEUR DENIS MACHUEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL À COMPTER DU 23 JANVIER 2018

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Depuis sa nomination au sein du Comité Exécutif du Groupe en septembre 2014, Monsieur Denis Machuel bénéficie d'un régime de retraite à prestations définies régi par les articles 39 du Code général des impôts et 137-11-1 du Code de la sécurité sociale, mis en place pour les principaux cadres dirigeants titulaires d'un contrat de travail avec une société française du Groupe.

Suite à sa nomination en qualité de Directeur Général, le Conseil d'administration du 27 avril 2018, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé de maintenir Monsieur Denis Machuel au sein de ce régime de retraite.

Cet engagement a pour objet de permettre à Sodexo de récompenser et de fidéliser son Directeur Général.

- Modalités :

Ce régime de retraite supplémentaire prévoit, sous réserve d'une ancienneté minimale de cinq (5) ans dans ledit régime, le versement d'une pension pouvant aller, pour une ancienneté de 15 ans dans le régime, jusqu'à 15 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des trois (3) dernières années de salariat précédant la liquidation de sa retraite de base. Cette pension vient s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires, à condition que le bénéficiaire fasse partie des effectifs de l'entreprise, ou qu'il soit mandataire social, au moment de son départ à la retraite.

Ainsi, l'acquisition de droits annuels au titre du plan de retraite (soit 1 % par an, jusqu'à atteindre un maximum de 15 %) sera effective à partir d'un taux minimum de 80 % de réalisation des objectifs annuels au titre de la rémunération variable du Directeur Général. Si ce taux est atteint, 1 % supplémentaire de contribution au plan de retraite sera acquis pour l'année en cours. En revanche, un taux de réalisation des objectifs annuels inférieur à 80 % ne déclenchera aucune contribution au plan de retraite pour l'année en cours.

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.

CONVENTION D'ANIMATION ET DE PRESTATIONS ENTRE LES SOCIÉTÉS BELLON SA ET SODEXO

- Personnes concernées :

Mesdames Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et Astrid Bellon, Messieurs Bernard Bellon et François-Xavier Bellon, administrateurs de Sodexo et membres du Directoire ou du Conseil de Surveillance de la société Bellon SA.

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Depuis 1991, une convention de prestations de services lie la société Sodexo à la société Bellon SA, société holding animatrice de Sodexo.

Dans ses séances du 15 novembre 2016 et du 10 juillet 2017, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité d'Audit, a approuvé une refonte de cette convention. Elle a été approuvée par l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018.

La nouvelle convention a pris effet à compter du 17 novembre 2016, pour une durée de cinq ans.

Sodexo bénéficie, aux termes de cet accord, de l'expérience et de la compétence de trois managers de la société Bellon SA, mis à disposition de la société Sodexo pour exercer les fonctions suivantes : Direction Financière, Direction des Ressources Humaines et Direction de la Planification Stratégique.

- Modalités :

Le contrat prévoit des facturations de la société Bellon SA à Sodexo correspondant aux rémunérations du Directeur Financier, du Directeur des Ressources Humaines et du Directeur de la Planification Stratégique, sur la durée de leur mise à disposition. Ces rémunérations sont facturées à l'euro, comprenant les salaires fixes et variables, ainsi que les charges sociales y afférentes.

La facturation totale au titre de cette convention, ainsi que son évolution, sont examinées annuellement par le Comité d'Audit. En outre, et conformément à la loi, la convention sera revue chaque année par le Conseil d'Administration.

La facturation annuelle de Bellon SA est approuvée annuellement par le Conseil d'Administration de Sodexo, sans participation au vote des administrateurs membres de la famille Bellon.

Au cours de l'exercice, la facturation émise au titre de la convention par la société Bellon SA, s'élève à 3 709 500 euros hors taxes, correspondant aux rémunérations (y compris les charges sociales) des Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines et Directeur de la Planification Stratégique.

RÉGIME DE PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ COMPLÉMENTAIRES DE MADAME SOPHIE BELLON, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, ET MONSIEUR MICHEL LANDEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL JUSQU'AU 23 JANVIER 2018 ET ADMINISTRATEUR JUSQU'AU 1^{ER} JUILLET 2018

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

En vertu de l'article 311-3, 12^o du code de la Sécurité sociale, les Présidents des Conseils d'administration et les Directeurs Généraux des sociétés anonymes sont affiliés obligatoirement aux assurances sociales du régime général de la Sécurité Sociale.

Dans sa séance du 17 novembre 2015, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a approuvé que, suite à la résiliation de leurs contrats de travail respectifs, Madame Sophie Bellon et Monsieur Michel Landel soient maintenus, respectivement en tant que Présidente du Conseil d'Administration et Directeur Général, aux régimes de prévoyance et frais de santé complémentaires souscrits par Sodexo et aux régimes de retraite complémentaire ARRCO/AGIRC. Ce maintien s'effectuera aux conditions applicables à l'ensemble des salariés bénéficiaires de ces régimes. Les intéressés n'ont pas pris part aux votes les concernant lors du Conseil d'Administration ayant autorisé ces engagements.

Ces engagements ont pour objet de permettre à Sodexo de fidéliser sa Présidente du Conseil d'Administration et, pour la période où il exerce ses fonctions au sein du Groupe, son Directeur Général, en leur assurant une continuité dans leur protection sociale.

- Modalités :

La Présidente du Conseil d'Administration et le Directeur Général bénéficient, pour les périodes qui les concernent respectivement, aux conditions applicables à l'ensemble des salariés qui en bénéficient, des régimes suivants :

- régime de prévoyance « incapacité, invalidité, décès », en partie à la charge de Sodexo, qui prévoit notamment en cas de décès du salarié, le versement d'un capital égal à 215 % de la rémunération annuelle dans la limite de huit fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale, majoré en cas d'enfant à charge ;
- second régime de prévoyance « incapacité, invalidité, décès », entièrement à la charge de Sodexo, applicable aux salariés dont la rémunération brute annuelle est supérieure à huit fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale, qui prévoit notamment en cas de décès, le versement d'un capital égal à 200 % de la part de rémunération annuelle dépassant huit fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale ;
- assurance complémentaire frais de santé, applicable à l'ensemble des salariés, en partie à la charge de Sodexo.

ENGAGEMENTS PRIS AU BÉNÉFICE DE MONSIEUR MICHEL LANDEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL JUSQU'AU 23 JANVIER 2018 ET ADMINISTRATEUR JUSQU'AU 1^{ER} JUILLET 2018

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Par décision du Conseil d'Administration du 6 novembre 2008, approuvée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 19 janvier 2009, la société Sodexo s'est engagée à faire bénéficier Monsieur Michel Landel d'une indemnité en cas de cessation de son mandat de Directeur Général (hors démission ou départ à la retraite, et sauf révocation pour faute grave ou lourde).

Par ailleurs, Monsieur Michel Landel bénéficie du régime de retraite des dirigeants du Groupe Sodexo.

Ces engagements ont pour objet de permettre à Sodexo de récompenser et de fidéliser son Directeur Général.

- Modalités :

S'agissant de l'indemnité en cas de cessation de mandat, son montant sera égal à deux fois la rémunération brute annuelle (fixe et variable) perçue au cours des douze derniers mois précédant cette cessation. Le versement de cette indemnité n'interviendra que sous réserve que, à périmètre et change constants, la progression annuelle du résultat opérationnel consolidé du Groupe Sodexo soit égale ou supérieure à 5 % pour chacun des trois derniers exercices clos précédant la cessation du mandat, étant rappelé que cette indemnité ne serait pas due en cas de démission, départ à la retraite ou révocation pour faute grave ou lourde. Monsieur Michel Landel ayant fait valoir ses droits à la retraite à l'issue de l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018, n'a bénéficié d'aucune indemnité à l'occasion de la cessation de ses fonctions.

Concernant le régime de retraite supplémentaire, Monsieur Michel Landel bénéficie d'un régime à prestations définies régi par les articles 39 du code général des impôts et 137-11-1 du code de la Sécurité Sociale mise en place pour les principaux cadres dirigeants titulaires d'un contrat de travail avec une société française du Groupe Sodexo.

Ce régime de retraite supplémentaire prévoit, sous réserve d'une ancienneté minimale de cinq ans dans ledit régime, le versement d'une pension pouvant aller, pour une ancienneté de quinze ans dans le régime, jusqu'à 15 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des trois années précédant la liquidation de sa retraite de base. Cette pension vient s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires, à condition que le bénéficiaire fasse partie des effectifs de l'entreprise, ou qu'il soit mandataire social, au moment de son départ à la retraite.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, date de la cessation du contrat de travail qui le liait à la société Bellon SA, société qui contrôle Sodexo, Monsieur Michel Landel n'acquiert plus de droits supplémentaires au titre de ce régime mais il conserve, en tant que mandataire social de Sodexo, les droits acquis préalablement.

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 23 janvier 2018, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 15 novembre 2017.

ENGAGEMENT DE NON-CONCURRENCE CONCLU AVEC MONSIEUR MICHEL LANDEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL JUSQU'AU 23 JANVIER 2018 ET ADMINISTRATEUR JUSQU'AU 1^{ER} JUILLET 2018

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Le Conseil d'Administration du 14 novembre 2017 a autorisé préalablement, sur recommandation du Comité des Rémunérations, la conclusion d'un engagement de non-concurrence qui a pour objet de restreindre la liberté de Monsieur Michel Landel, postérieurement à la fin de son mandat de Directeur Général, d'exercer chez certaines sociétés concurrentes du Groupe Sodexo, telles que désignées dans l'engagement, des fonctions de mandataire social, salarié, consultant ou d'effectuer des missions de conseil(s) directement ou par personne morale interposée.

Les fonctions exercées par Michel Landel au sein du Groupe Sodexo lui permettent d'avoir aujourd'hui une connaissance du métier, de la stratégie ou encore des clients de Sodexo, dans chacune de ses activités, qui justifie la nécessité d'un engagement de non-concurrence.

Cet engagement de non-concurrence conclu entre la société et Monsieur Michel Landel le 14 novembre 2017 a une durée de 24 mois à compter de la cessation de ses fonctions de Directeur Général, qui est intervenue le 23 janvier 2018.

- Modalités :

En contrepartie de cet engagement, Michel Landel perçoit une indemnité d'un montant égal à 24 mois de la rémunération fixe annuelle brute perçue par ce dernier au cours des 12 derniers mois précédents l'entrée en vigueur de l'engagement, soit la somme totale d'un million huit cent soixante-six mille huit cents euros (1 866 800 euros).

En cas de non-respect de ses obligations, Michel Landel ne percevra pas l'indemnité décrite ci-dessus. Il devra restituer toute somme déjà perçue. Il sera par ailleurs redevable, à titre de clause pénale, d'une somme forfaitaire de neuf cent trente-trois mille quatre cents euros (933 400 euros), soit 12 mois de sa dernière rémunération annuelle brute.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 7 novembre 2018

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Hervé Chopin

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1	Structure du capital	203	5.4.3	Panorama des principaux risques et mesures de gestion des risques	241
5.2	Conseil d'Administration	204	5.4.4	Direction de l'Audit Interne	248
5.2.1	Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration	204	5.5	Rémunérations	249
5.3	Autres informations	229	5.5.1	Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	249
5.3.1	Autres informations concernant les mandataires sociaux et la Direction de la Société	229	5.5.2	Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017-2018	254
5.3.2	Conventions et engagements réglementés	230	5.5.3	Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants	263
5.3.3	Plan de vigilance	231	5.5.4	Politique de rémunération du Comité Exécutif	264
5.4	Gestion des risques	236	5.5.5	Description du dispositif d'intéressement à long terme	265
5.4.1	Les politiques du Groupe	236			
5.4.2	Descriptif de la démarche de gestion des risques	240			

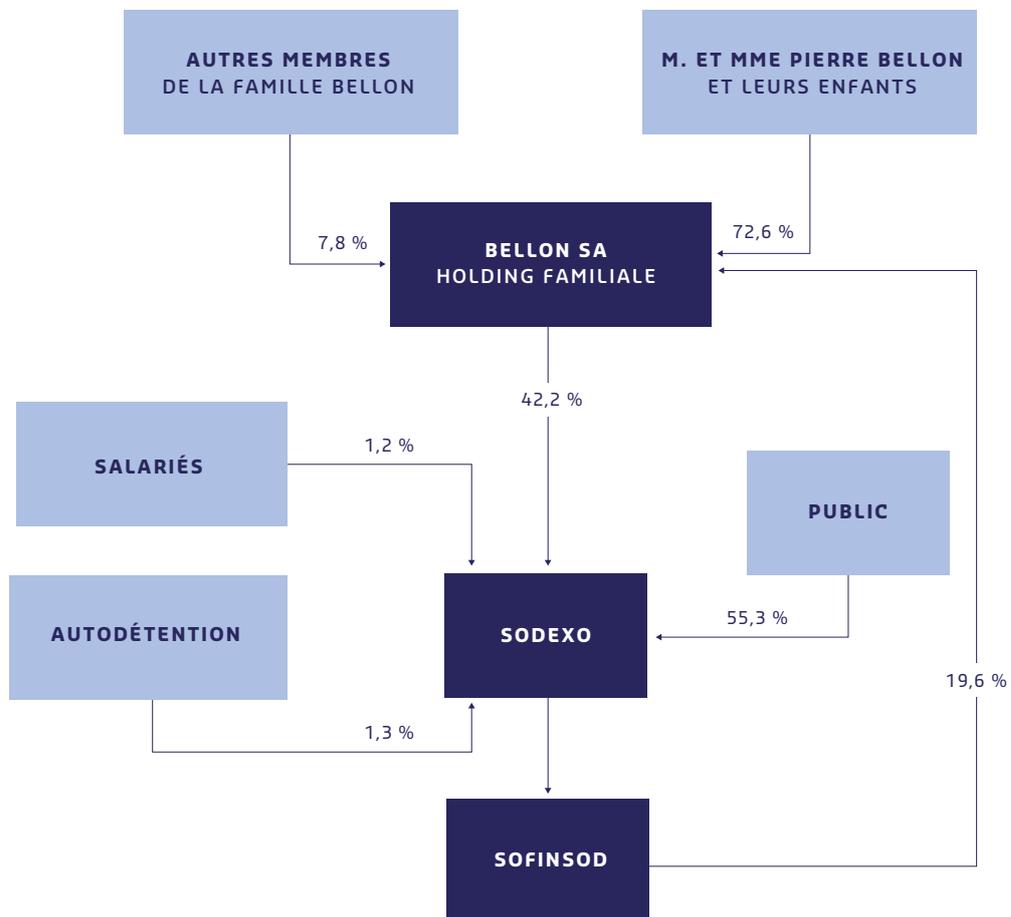


Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, ce chapitre intègre le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise. Ce chapitre rend compte de la composition du Conseil d'Administration et des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux. Les éléments constitutifs de la rémunération des mandataires sociaux y sont précisés ainsi que la politique de rémunération, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. Figurent également les informations relatives à la structure du capital.

Par ailleurs, sont également exposés dans ce chapitre, la gestion des risques et le contrôle interne mis en œuvre par Sodexo ainsi que le plan de vigilance.

Le tableau sur les délégations en matière d'augmentation de capital, faisant partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise, figure au chapitre 6 du présent Document de référence.

5.1 STRUCTURE DU CAPITAL *



Pour plus de renseignements sur l'actionnariat, se référer à la section 6 du présent Document de référence.

* Les données sont arrondies à la valeur supérieure.

5.2 CONSEIL D'ADMINISTRATION

5.2.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration

Sodexo est une société anonyme à Conseil d'Administration. Depuis le 1^{er} septembre 2005, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général sont dissociées. Cette gouvernance permet d'assurer une distinction entre, d'une part, les fonctions de définition de la stratégie et de contrôle, qui appartiennent à la sphère de compétence du Conseil d'Administration et, d'autre part, les fonctions opérationnelles et exécutives, qui relèvent de la responsabilité de la Direction Générale.

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.

La durée du mandat des administrateurs fixée par les Statuts est de trois ans (renouvelable). Par exception, l'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, nommer ou renouveler le mandat d'un ou plusieurs administrateurs pour une durée d'un ou deux ans.

5.2.1.1 Composition au 31 août 2018

PRÉNOM ET NOM	MANDAT ET PARTICIPATION AUX COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	DATE D'ENTRÉE AU CONSEIL	EXPIRATION DU MANDAT À L'AG STATUANT SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE	ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS ⁽¹⁾	DATE DE NAISSANCE	FEMME (F) HOMME (H)	NATIONALITÉ	NOMBRE D'ACTIONS DE SODEXO DÉTENUES	NOMBRE DE MANDATS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES
Sophie Bellon	Présidente du Conseil d'Administration Membre du Comité des Nominations	26/07/1989	2019-2020 ⁽²⁾		19/08/1961	F	Française	7 694	1
Emmanuel Babeau	Administrateur Président du Comité d'Audit Membre du Comité des Rémunérations	26/01/2016	2017-2018	X	13/02/1967	H	Française	400	3
Robert Baconnier	Administrateur Membre du Comité d'Audit	08/02/2005	2017-2018	X ⁽³⁾	15/04/1940	H	Française	410	
Astrid Bellon	Administratrice	26/07/1989	2017-2018		16/04/1969	F	Française	39 000	
Bernard Bellon	Administrateur	26/02/1975	2017-2018 ⁽²⁾		11/08/1935	H	Française	117 200	
François-Xavier Bellon	Administrateur Membre du Comité d'Audit	26/07/1989	2017-2018		10/09/1965	H	Française	36 383	
Nathalie Bellon-Szabo	Administratrice Membre du Comité des Nominations	26/07/1989	2019-2020 ⁽²⁾		26/01/1964	F	Française	1 147	
Philippe Besson	Administrateur représentant les salariés Membre du Comité des Rémunérations	18/06/2014	2018-2019	N/A ⁽⁴⁾	21/09/1956	H	Française	- ⁽⁴⁾	
Françoise Brougher	Administratrice Présidente du Comité des Nominations Membre du Comité des Rémunérations	23/01/2012	2019-2020 ⁽²⁾	X	02/09/1965	F	Française, Américaine	400	
Soumitra Dutta	Administrateur Membre du Comité d'Audit	19/01/2015	2019-2020 ⁽²⁾	X	27/08/1963	H	Indienne	400	1
Cathy Martin	Administratrice représentant les salariés Membre du Comité d'Audit	10/09/2015	2019-2020	N/A ⁽⁴⁾	05/06/1972	F	Canadienne	- ⁽⁴⁾	
Cécile Tandeau de Marsac	Administratrice Présidente du Comité des Rémunérations Membre du Comité des Nominations	24/01/2017	2018-2019	X	17/04/1963	F	Française	400	
Sophie Stabile ⁽²⁾	Administratrice Membre du Comité d'Audit	01/07/2018	2018-2019	X	19/03/1970	F	Française	100	4

(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.

(2) Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019, le renouvellement de ces mandats ainsi que la ratification de la nomination par cooptation de Sophie Stabile, décidée par le Conseil d'Administration en date du 20 juin 2018 avec effet le 1^{er} juillet 2018, en remplacement de Patricia Bellinger, démissionnaire.

(3) L'explication de cette qualification figure dans le tableau « Appliquer ou expliquer » de la partie « Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » disponible en fin de section 5.2 du présent Document.

(4) Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du nombre minimum/maximum d'administrateurs, ni des quotas relatifs à la représentation hommes/femmes, ni pour le décompte des administrateurs indépendants. Ils ne sont pas soumis à l'obligation de détenir un nombre minimum de 400 actions prévu par le Règlement Intérieur du Conseil.

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des comités au cours de l'exercice 2017-2018

	DÉPART	NOMINATION	RENOUVELLEMENT
Conseil d'Administration	Au 1^{er} juillet 2018 : Michel Landel Patricia Bellinger	Au 1^{er} juillet 2018 : Sophie Stabile	Au 23 janvier 2018 : Sophie Bellon Bernard Bellon Nathalie Bellon-Szabo Françoise Brougher Soumitra Dutta Cathy Martin
Comité d'Audit		Au 1^{er} juillet 2018 : Sophie Stabile	Au 23 janvier 2018 : Soumitra Dutta Cathy Martin
Comité des Rémunérations	Au 1^{er} juillet 2018 : Patricia Bellinger		Au 23 janvier 2018 : Françoise Brougher
Comité des Nominations			Au 23 janvier 2018 : Sophie Bellon Nathalie Bellon-Szabo Françoise Brougher

5.2.1.2 Président d'honneur

PIERRE BELLON



Né le 24 janvier 1930
Nationalité française
Diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC)

Adresse professionnelle :
Sodexo
255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **12 900**

Fonction principale : Président du Conseil de Surveillance de Bellon SA et Président d'honneur de Sodexo S.A.

Carrière

Entré en 1958 à la Société d'Exploitations Hôtelières, Aériennes, Maritimes et Terrestres comme Attaché de Direction, Pierre Bellon y exerce ensuite successivement les fonctions de Directeur Général, puis de Président-Directeur Général.

Il fonde, en 1966, Sodexo S.A., société dont il a été Président-Directeur Général jusqu'au 31 août 2005. À cette date, la dissociation des pouvoirs entre Président et Directeur Général, décidée par le Conseil d'Administration, a été mise en œuvre et Michel Landel a été nommé Directeur Général, tandis que Pierre Bellon est resté Président du Conseil d'Administration de Sodexo (nouvelle dénomination sociale depuis janvier 2008) jusqu'à l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016. À compter de cette date il est devenu Président d'honneur.

Président-Directeur Général de Bellon SA depuis 1988, il en devient ensuite Président du Directoire de 1996 à 2002 puis Président du Conseil de Surveillance depuis février 2002.

Il a été par ailleurs :

- Vice-Président du CNPF, puis du MEDEF de 1980 à 2005
- Président National du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises (ex-Centre des Jeunes Patrons) de 1968 à 1970
- Président du Syndicat National des Chaînes d'Hôtels et de Restaurants de 1972 à 1975
- Membre du Conseil Économique et Social de 1969 à 1979

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Au sein du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant

En dehors du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Président du Conseil de Surveillance :** Bellon SA
- **Membre du Conseil de Surveillance :** Sobelnat SCA
- **Membre du Conseil d'Administration :** Association progrès du management (APM) que Pierre Bellon a créé en 1987
- **Président Fondateur :** Fondation Pierre Bellon

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant

Mandats échus au cours des cinq dernières années

- **Président du Conseil d'Administration :** Sodexo S.A. (France)

5.2.1.3 Membres du Conseil d'Administration au 31 août 2018

SOPHIE BELLON – PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Née le 19 août 1961
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)

Date de première nomination : le 26 juillet 1989
Échéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020

Membre du Comité des Nominations

Nombre d'actions Sodexo détenues : **7 964**

Fonction principale : Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo

Carrière

Sophie Bellon commence sa carrière aux États-Unis en 1985 dans le conseil en fusions-acquisitions, au sein du Crédit Lyonnais, pour la clientèle française de la banque à New York. En 1994, elle rejoint Sodexo comme chargée de mission auprès de la Direction Financière. En 2001, elle est nommée Chef de Projet, Contrôle de Gestion Stratégique à la Direction du Plan Groupe pour développer et mettre en place les indicateurs clés de performance Groupe. En septembre 2005, elle est nommée Directrice Fidélisation Clients Groupe et est en charge du déploiement de l'initiative sur la fidélisation des clients au niveau mondial.

En septembre 2008, elle rejoint Sodexo France Entreprises et Administrations où elle prend les fonctions de Directrice Générale. À ce titre, elle reprend également la responsabilité des activités de facilities management en France en septembre 2010.

En novembre 2013, elle a été nommée Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo (en remplacement de Robert Baconnier) et se voit confier la mission d'accélérer la Recherche, le Développement et l'Innovation, en particulier dans les Services de Qualité de Vie. Le 26 janvier 2016, Sophie Bellon a été désignée Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Au sein du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

En dehors du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Directoire :** Bellon SA
- **Présidente :** PB Holding SAS
- **Membre du Conseil d'Administration :** L'Oréal * ;
Association nationale des sociétés par actions (ANSA) ;
Association française des entreprises privées (AFEP) ;
Association Comité France Chine

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Vice-Présidente du Conseil d'Administration :** Sodexo S.A.
- **Directrice Générale :** Sodexo Entreprises SAS (France)
- **Présidente du Directoire :** Bellon SA (France)



* Société cotée.

EMMANUEL BABEAU**Né le 13 février 1967****Nationalité française****Diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe, 1989) et titulaire d'un Diplôme d'études supérieures comptables et financières (DESCF)****Date de première nomination** : le 26 janvier 2016**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017-2018 (*Renouvellement proposé*)

Président du Comité d'Audit

Membre du Comité des Rémunérations

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400****Adresse professionnelle :**Schneider Electric
35, rue Joseph-Monier
92500 Rueil-Malmaison**Fonction principale** : Directeur Général Délégué de Schneider Electric SE**Carrière**

Emmanuel Babeau est Directeur Général Délégué de Schneider Electric SE (société cotée), en charge des finances et des affaires juridiques.

Il débute sa carrière chez Arthur Andersen fin 1990. En 1993, il rejoint le groupe Pernod Ricard comme Auditeur interne. En 1996, il est nommé Responsable de l'Audit Interne, de la Trésorerie et de la Consolidation. Puis il occupe plusieurs postes à responsabilité, notamment à l'international, avant de devenir Directeur du Développement en 2001 et d'être nommé en juin 2003 Directeur Financier puis en 2006, Directeur Général Adjoint en charge des finances. Il a rejoint Schneider Electric en 2009 en tant que Directeur Général Finances et Membre du Directoire. En 2013, il est nommé Directeur Général Délégué en charge des finances et des affaires juridiques.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours**Au sein du Groupe**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

En dehors du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Directeur Général Délégué** : Schneider Electric SE *
- **Vice-Président** : Aveva Group plc *
- **Membre du Conseil d'Administration** : Sanofi *
- **Membre du Conseil d'Administration** : Schneider Electric Industries SAS **
- **Membre du Conseil de Surveillance** : InnoVista Sensors SAS ** ; Aster Capital Partners SAS ** ; Schneider Electric Energy Access ** (représentant Schneider Electric Industries SAS)
- **Associé Gérant** : SCI GETIJ

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Membre du Conseil d'Administration** : Schneider Electric USA Inc.** (États-Unis) ; Schneider Electric (China) Co., Ltd.** (China) ; Samos Acquisition Company Ltd.** (Royaume-Uni) ; Schneider Electric Holdings Inc.** (États-Unis) ; Invensys Ltd. ** (Royaume-Uni) ; Carros Sensors Topco (anciennement InnoVista Sensors Topco Ltd)** (Royaume-Uni)

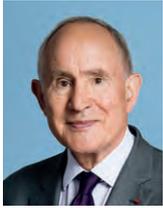
Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Président du Conseil de Gérance** : Schneider Electric Services International ** (Belgique)
- **Membre du Directoire** : Schneider Electric SA ** (France)
- **Membre du Conseil d'Administration** : Schneider Electric Taiwan Co. Ltd. ** (Taïwan) ; Telvent GIT SA ** (Espagne) ; Transformateurs SAS ** (France)

* Société cotée.

** Société du groupe Schneider Electric.

ROBERT BACONNIER



Né le 15 avril 1940

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)

Date de première nomination : le 8 janvier 2005

Échéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017-2018 (*Renouvellement proposé pour un an*)

Membre du Comité d'Audit

Nombre d'actions Sodexo détenues : **410**

Adresse professionnelle :

Sodexo

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Fonction principale : Administrateur

Carrière

Robert Baconnier commence sa carrière en 1967 en qualité d'administrateur civil au ministère de l'Économie et des Finances, affecté à la Direction Générale des Impôts (DGI). De 1977 à 1979, il est Conseiller technique au Cabinet du ministre délégué à l'Économie et aux Finances, puis Directeur Adjoint du Cabinet du ministre du Budget. De 1979 à 1983, il est Directeur Adjoint chargé de la Sous-Direction Internationale au Service de la Législation Fiscale et devient en 1983, Chef du service du Contentieux à la DGI puis en 1986, Directeur Général des Impôts. De 1990 à 1991, il est Payeur Général du Trésor.

En 1991, il intègre le Bureau Francis Lefebvre, dont il devient Président du Directoire jusqu'en 2004.

Il est ensuite, jusqu'en janvier 2012, Président et Délégué Général de l'ANSA (Association nationale des sociétés par actions) dont il est maintenant Président d'honneur. De 2010 à novembre 2013, il a été Vice-Président du Conseil d'Administration de Sodexo.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Au sein du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

En dehors du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Censeur et membre du Comité d'Audit** : Siparex Associés (France)

ASTRID BELLON



Née le 16 avril 1969

Diplômée de ESLSCA

Nationalité française

Master of Arts in Cinema Studies à New York

Date de première nomination : le 26 juillet 1989

Échéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017-2018 (*Renouvellement proposé*)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **39 000**

Adresse professionnelle :

Bellon SA

17, place de la Résistance
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Fonction principale : Administratrice

Carrière

Astrid Bellon est membre du Directoire de la société Bellon SA

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Au sein du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

En dehors du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Directoire** : Bellon SA
- **Membre du Comité d'Orientation** : Fondation Pierre Bellon
- **Présidente** : Sofrane SAS
- **Gérante** : Sobelnat SCA (représentante permanente de Sofrane SAS)

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Néant

BERNARD BELLON**Né le 11 août 1935****Nationalité française****Diplômé en Lettres Modernes. IAE Aix-Marseille****Date de première nomination** : le 26 février 1975**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017-2018Nombre d'actions Sodexo détenues : **117 200****Adresse professionnelle :**14, rue Saint-Jean
1260 Nyon (Suisse)**Fonction principale** : Administrateur**Carrière**

D'abord Directeur de la Compagnie Hôtelière du Midi (Groupe de la Compagnie de Navigation Mixte) de 1962 à 1970, Bernard Bellon occupe diverses fonctions de direction bancaire au sein du groupe CIC-Banque de l'Union européenne, de 1970 à 1988. Il fonde la société de capital-risque Finadvance SA dont il a assuré la Présidence depuis sa création en 1988, jusqu'en 2013.

Autres mandats sociaux et fonctions**Au sein du Groupe**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

En dehors du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Conseil de Surveillance** : Bellon SA
- **Membre-Fondateur** : Fondation Pierre Bellon

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Néant

FRANÇOIS-XAVIER BELLON



Né le 10 septembre 1965

Nationalité française

Diplômé de l'European Business School

Date de première nomination : le 26 juillet 1989

Échéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017-2018 (*Renouvellement proposé*)

Membre du Comité d'Audit

Nombre d'actions Sodexo détenues : **36 383**

Adresse professionnelle :

LifeCarers Limited
2 East Throp House, 1 Paddock Road
Reading RG4 5BY (Royaume-Uni)

Fonction principale : Fondateur et CEO de LifeCarers Ltd

Carrière

François-Xavier Bellon rejoint le groupe Adecco en 1990 en tant que Chef d'agence à Orsay-les-Ulis (France). En 1992 il est nommé Chef d'agence à Barcelone et est ensuite promu Directeur Régional Catalogne.

En 1995, François-Xavier Bellon fait son entrée dans le Groupe Sodexo comme Responsable de secteur et devient ensuite Directeur du Développement en France et dans le segment Santé. En 1999 il est nommé Directeur Régional Mexico City au Mexique avant d'en prendre la Direction Générale jusqu'en 2004.

En janvier 2004, il est nommé Directeur Général de Sodexo UK et Ireland. En raison de problèmes de santé, il démissionne de son poste. De 2004 à 2006, il revient dans le groupe Adecco et dirige le département commercial des grands comptes mondiaux de la division Travail Temporaire « globale » d'Adecco Groupe, basé à Zurich et à Londres.

Depuis 2007, François-Xavier Bellon est le Fondateur et le CEO de LifeCarers, société basée au Royaume Uni, spécialisée dans le maintien à domicile de personnes dépendantes (isolement, récupération, démence, etc.).

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Au sein du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

En dehors du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Président du Directoire** : Bellon SA
- **Directeur Général** : PB Holding SAS
- **Conseiller** : Commerce Extérieur de la France

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Directeur Général** : PB Holding SAS (Royaume-Uni)
- **Membre du Conseil d'Administration** : LifeCarers Ltd (Royaume-Uni)
- **Conseiller** : U1st Sports SA (Espagne) ; House of HR (Belgique)

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Conseiller** : Dr Clic Sociedad Limitada (Espagne)

NATHALIE BELLON-SZABO**Née le 26 janvier 1964****Nationalité française****Diplômée de l'European Business School****Date de première nomination** : le 26 juillet 1989**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020

Membre du Comité des Nominations

Nombre d'actions Sodexo détenues : **1 147****Adresse professionnelle :**Sodexo Sports et Loisirs/Lieux
et Marques de Prestige de Sodexo
Tour Horizons

CP H 200

30, cours de l'Île-Seguin

92777 Boulogne Billancourt (France)

Fonction principale : Directrice Générale Sodexo Sports et Loisirs**Carrière**

Nathalie Bellon-Szabo commence sa carrière en 1987 dans la restauration commerciale. À partir de 1989, elle est Responsable commerciale de Scott Traiteur, puis Directrice Commerciale du Pavillon Royal.

Elle rejoint le Groupe Sodexo en mars 1996 comme Directrice Commerciale de Sodexo Prestige en France, puis Chef de secteur en 1999. En septembre 2003, elle devient Directrice Générale de Sodexo Prestige et Directrice Générale de l'Affiche en janvier 2006. Elle est nommée Présidente du Directoire du Lido en 2009. Elle prend le poste de Directrice Générale de la Division Prestige Sports et Loisirs en France à compter du 1^{er} septembre 2010 et la présidence du Directoire de Lenôtre en 2012.

Le 1^{er} septembre 2015, elle est nommée Directrice Générale, Sodexo Sports et Loisirs France, Services sur Site et Directrice Générale des Opérations Sports & Loisirs au niveau mondial, Services sur Site. Le 19 juin 2018, elle est nommée Directrice Générale Sports et Loisirs au niveau mondial et rejoint le Comité Exécutif du Groupe.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours**Au sein du Groupe**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Présidente** : Yachts de Paris SAS ; Compagnie d'armateur fluvial et maritime SAS ; Société d'exploitation des vedettes Paris Tour Eiffel SAS ; Sodexo Sports et Loisirs SAS ; Gedex SAS ; Umanis SAS
- **Présidente du Conseil d'Administration** : Millenia SA
- **Présidente du Directoire** : Société du Lido (SEGSMH1) ; Lenôtre SA

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

En dehors du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Directoire** : Bellon SA
- **Membre du Conseil d'Administration** : Altima SA

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Néant

PHILIPPE BESSON - ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS



Né le 21 septembre 1956

Nationalité française

Date de première nomination : le 18 juin 2014

Échéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018-2019

Membre du Comité des Rémunérations

Nombre d'actions Sodexo détenues : **N/A**

Adresse professionnelle :

Sodexo

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Fonction principale : Responsable projets et mécénat

Carrière

Philippe Besson a rejoint Sodexo en 1981 au sein de la division santé médico-social Paris Île-de-France comme responsable service restauration. Il a notamment participé aux Journées mondiales de la jeunesse (JMJ) de Paris, Rome, Cologne, a été responsable des villages départs du Tour de France pour Sodexo et a dirigé le restaurant des athlètes aux Jeux du Pacifique.

Il est depuis juin 2014 Responsable projets et mécénat et administrateur représentant les salariés.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Au sein du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

En dehors du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Néant

FRANÇOISE BROUGHER



Née le 2 septembre 1965

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)

Date de première nomination : le 23 janvier 2012

Échéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020

Présidente du Comité des Nominations

Membre du Comité des Rémunérations

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400**

Adresse professionnelle :

Pinterest

808 Brannan Street
San Francisco, Californie,
94103 États-Unis

Fonction principale : Chief Operating Officer, Pinterest

Carrière

Françoise Brougier commence sa carrière en 1989 chez L'Oréal au Japon, dans une unité de production. Après son MBA en 1994, elle intègre le cabinet de conseil en stratégie Booz Allen et Hamilton, partageant son temps entre l'Europe et les États-Unis. En 1998, elle dirige à San Francisco pendant deux ans la société Ocean Gem Pearl Corporation, importateur de perles noires en provenance de Tahiti. De 2000 à 2005, elle est Vice-Présidente de la Stratégie de la société Charles Schwab Corporation (Broker) basée en Californie.

En mars 2005, elle rejoint la société Google où elle dirige de 2005 à 2009 les activités de stratégie des opérations, puis prend la responsabilité des ventes et opérations publicitaires mondiales pour le secteur des petites et moyennes entreprises. En avril 2013, elle prend en charge les opérations de la société Square basée à San Francisco.

Depuis février 2018 elle est Chief Operating Officer de Pinterest.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Au sein du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

En dehors du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Membre du Conseil d'Administration** : Blackbird Air (États-Unis)

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Chief Operating Officer** : Square * (États-Unis)

* Société cotée.

SOUMITRA DUTTA**Né le 27 août 1963****Nationalité indienne****Doctorat en Sciences Informatiques, Intelligence Artificielle ; Université de Californie, Berkeley, États-Unis****Date de première nomination** : le 19 janvier 2015**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020

Membre du Comité d'Audit

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400****Adresse professionnelle :**Cornell SC Johnson
College of Business
Cornell University
Ithaca, New York, États-Unis**Fonction principale** : Doyen et professeur de Management, Cornell University**Carrière**

Soumitra Dutta commence sa carrière en 1985 en qualité d'Assistant de Recherche à l'Université de Californie à Berkeley, États-Unis. De 1988 à 1990, il approfondit ses domaines de recherche au sein de Général Electric. Il rejoint ensuite l'Insead, école internationale de management basée à Fontainebleau (France) où il exerce différentes responsabilités d'enseignant puis de doyen dans les domaines des technologies et du *e-learning*.

En 1999, il crée le eLab@Insead, centre d'excellence et de recherche dans le domaine de l'économie digitale, qu'il dirigera jusqu'en 2012. Il devient en 2002 le doyen pour l'*Executive Education* de l'Insead. En parallèle, Soumitra Dutta a participé à la création et la direction de trois sociétés de conseil en stratégie spécialisées dans les technologies et l'innovation qu'il a développées avant de les céder.

Depuis 2012, il est doyen et professeur de Management à Cornell SC Johnson College of Business, au sein de l'Université Cornell à Ithaca, New York.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours**Au sein du Groupe**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

En dehors du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Conseil d'Administration** : Dassault Systèmes *

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Président du Conseil d'Administration** : The Global Business School Network (États-Unis)

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Membre du Conseil d'Administration** : AACSB (États-Unis)

* Société cotée.

CATHY MARTIN - ADMINISTRATRICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS



Née le 5 juin 1972

Nationalité canadienne

Date de première nomination : le 10 septembre 2015

Échéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020

Membre du Comité d'Audit

Nombre d'actions Sodexo détenues : **N/A**

Adresse professionnelle :

Sodexo Canada
740 Rue Saint-Maurice, bureau 106
Montréal, Québec
Canada H3C 1L5

Fonction principale : Directrice Régionale

Carrière

Diplômée en nutrition en 1998, Cathy Martin débute sa carrière dans la restauration commerciale. En janvier 2000, elle rejoint Sodexo comme Directrice de Restauration sur Site. Au cours des 15 dernières années, elle occupe différentes fonctions tant sur le plan opérationnel qu'en gestion de projet. En décembre 2014, elle est nommée Directrice Régionale dans l'activité Services sur Site pour le secteur de l'éducation au Québec, Canada.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Au sein du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant

En dehors du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Néant

CÉCILE TANDEAU DE MARSAC



Née le 17 avril 1963

Nationalité française

Diplômée de l'École supérieure de Commerce de Rouen

Date de première nomination : le 24 janvier 2017

Échéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018-2019

Présidente du Comité des Rémunérations
Membre du Comité des Nominations

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400**

Adresse professionnelle :

Solvay
Rue de Ransbeek, 310 B-1120 Bruxelles,
Belgique

Fonction principale : Directrice Générale des Ressources Humaines, Groupe Solvay

Carrière

Cécile Tandeau de Marsac débute sa carrière chez Nestlé en 1987 dans différents postes en Marketing et en Communication avant de rejoindre la fonction Ressources Humaines en 2002 pour prendre en charge le développement des carrières en France. En 2005, elle est nommée Directrice de Ressources Humaines de certains business et des fonctions Corporate de Nestlé France. Elle rejoint Rhodia en 2007 en qualité de Directrice de Ressources Humaines d'une entité opérationnelle, et chargée du développement des talents pour le Groupe. Elle participe ensuite à deux projets majeurs liés à la transformation de l'organisation de Rhodia, puis à son intégration après le rachat par Solvay.

Depuis septembre 2012, elle est Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe Solvay.

Autres mandats sociaux et fonctions

Au sein du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant

En dehors du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Néant

SOPHIE STABILE**Née le 19 mars 1970****Nationalité française****Diplômée de l'École supérieure de gestion et finances (ESGF) de Paris****Date de première nomination** : le 1^{er} juillet 2018**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018-2019

Membre du Comité d'Audit

Nombre d'actions Sodexo détenues : **100****Adresse professionnelle :**

Sodexo

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)**Fonction principale** : Fondatrice et Gérante de Révérence**Carrière**

Après un début de carrière dans l'audit financier, Sophie Stabile rejoint le groupe Accor en 1999. Nommée au poste de contrôleur général du groupe en 2006, elle supervise alors la consolidation, les directions financières internationales et les directions du contrôle financier, de l'audit interne, de la holding, ainsi que les *back offices* financiers. En 2010, elle devient Directrice Financière du groupe Accor. De 2015 à 2017, elle est Directrice Générale, HotelServices France d'AccorHotels.

Depuis février 2018, elle est fondatrice et Gérante de la société Révérence (conseil, investissement, et prise de participation).

Autres mandats sociaux et fonctions**Au sein du Groupe**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

En dehors du Groupe

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Conseil d'Administration** : Ingenico *, Unibail-Rodamco *, Altamir *, SPIE *
- **Gérante** : Révérence

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Présidente du Conseil de Surveillance** : Orbis
- **Directrice Générale** : HotelServices France d'AccorHotels

* Société cotée.

5.2.1.4 Règlement Intérieur du Conseil d'Administration

Le Règlement Intérieur a été révisé et approuvé le 6 novembre 2018 par le Conseil d'Administration pour notamment le rendre conforme aux nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2018. Le Règlement Intérieur est accessible, dans sa nouvelle version et dans son intégralité, sur le site internet du Groupe Sodexo www.sodexo.com. Une synthèse des principaux éléments est exposée ci-après.

5.2.1.4.1 Principes relatifs à la composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles, etc.).

Politique de diversité du Conseil d'Administration

CRITÈRES	OBJECTIFS	MISE EN ŒUVRE ET RÉSULTATS OBTENUS AU COURS DE L'EXERCICE														
Composition du Conseil	Représentation optimale des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration.	<p>REPRÉSENTATION DES FEMMES AU CONSEIL</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>38 %</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>42 %</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>38 %</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>42 %</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>46 %</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>54 %</td> </tr> </tbody> </table>	Année	Pourcentage	2013	38 %	2014	42 %	2015	38 %	2016	42 %	2017	46 %	2018	54 %
Année	Pourcentage															
2013	38 %															
2014	42 %															
2015	38 %															
2016	42 %															
2017	46 %															
2018	54 %															
	Assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une diversité et une complémentarité des profils, tant en termes de nationalités, d'expertises que d'expériences, y compris internationales.	<p>REPRÉSENTATION D'ADMINISTRATEURS DE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE AU CONSEIL</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>31 %</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>31 %</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>40 %</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>36 %</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>27 %</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>23 %</td> </tr> </tbody> </table>	Année	Pourcentage	2013	31 %	2014	31 %	2015	40 %	2016	36 %	2017	27 %	2018	23 %
Année	Pourcentage															
2013	31 %															
2014	31 %															
2015	40 %															
2016	36 %															
2017	27 %															
2018	23 %															
		<p>Expertises et expériences :</p> <p>Ressources Humaines : 2017 : nomination de Cécile Tandeau de Marsac</p> <p>Marketing/Ventes : 2012 : nomination de Françoise Brougher 2017 : nomination de Cécile Tandeau de Marsac</p> <p>Informatique/Digital : 2012 : nomination de Françoise Brougher 2015 : nomination de Soumitra Dutta</p> <p>Finances/ Direction Générale : 2016 : nomination de Emmanuel Babeau 2018 : nomination de Sophie Stabile</p> <p>Tous les administrateurs indiqués ci-dessus sont qualifiés d'indépendants et possèdent une forte expérience internationale.</p>														
	Nomination d'un ou deux administrateurs représentant les salariés.	Depuis 2015, deux administrateurs représentent les salariés.														

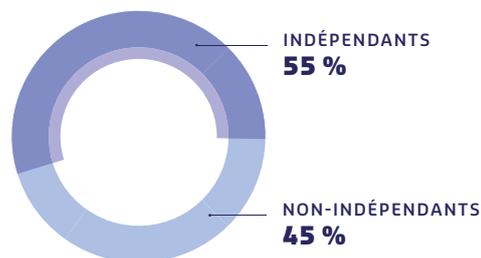
CRITÈRES

OBJECTIFS

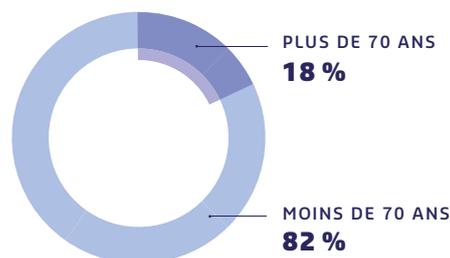
MISE EN ŒUVRE ET RÉSULTATS OBTENUS AU COURS DE L'EXERCICE

Indépendance des administrateurs

1/3 d'administrateurs indépendants, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés contrôlées ⁽¹⁾.

**Âge des administrateurs**

Pas plus d'un tiers d'administrateurs de plus de 70 ans, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés contrôlées.

**PARITÉ HOMMES/FEMMES**

Au 31 août 2018, le Conseil d'Administration compte 13 membres (y compris deux administrateurs représentant les salariés) dont sept femmes (dont une administratrice représentant les salariés), soit 54 % ⁽²⁾ des administrateurs, témoignant ainsi de la bonne représentation des femmes au sein du Conseil et en conformité avec les exigences de la loi Copé-Zimmerman, qui fixe à 40 % le seuil minimum de représentation des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration. Parmi les administrateurs, les nationalités française, américaine, canadienne et indienne sont représentées au sein du Conseil d'Administration.

EXPERTISE

Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, les administrateurs sont aussi choisis pour leurs compétences, leur expérience et

leur maîtrise des enjeux stratégiques des marchés sur lesquels le Groupe intervient. La composition du Conseil d'Administration doit offrir la meilleure diversité possible et refléter, autant que possible, les différentes zones géographiques dans lesquelles le Groupe est présent, inclure des compétences techniques différentes et compter parmi ses membres des administrateurs connaissant bien les activités du Groupe.

À cet égard, le Conseil d'Administration du 20 juin 2018 a nommé par cooptation Sophie Stabile pour remplacer Patricia Bellingier, administratrice depuis 13 ans (soit depuis 2005) et démissionnaire à compter du 1^{er} juillet 2018. Ancienne Directrice Financière et Directrice Générale France d'AccorHotels, Sophie Stabile apportera à Sodexo une expérience importante en finance et dans les métiers de services. Sophie Stabile est également administratrice d'autres grands groupes français et possède une bonne compréhension des bonnes pratiques de gouvernance.

1 Se référer au tableau « Appliquer ou expliquer » de la partie « Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » disponible en fin de section 5.2 du présent Document.

2 Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, les deux administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du nombre minimum/maximum d'administrateurs, ni des quotas relatifs à la représentation hommes/femmes ni pour le décompte des administrateurs indépendants.

Une matrice des compétences présente le nombre d'administrateurs possédant les compétences considérées comme importantes pour le Conseil d'Administration :

DIRECTION GÉNÉRALE D'ENTREPRISES INTERNATIONALES		7 administrateurs
EXPERTISE FINANCIÈRE		8 administrateurs
DÉVELOPPEMENT DURABLE, ENGAGEMENT SOCIÉTALE ET RESSOURCES HUMAINES		6 administrateurs
DIGITAL / NOUVELLES TECHNOLOGIES		4 administrateurs
MARKETING / VENTES		6 administrateurs
STRATÉGIE ET FUSIONS-ACQUISITIONS		7 administrateurs
CONNAISSANCES DU SECTEUR DE SERVICES		7 administrateurs

INDÉPENDANCE

Analyse par le Conseil d'Administration de la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés à l'article 8 du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

CRITÈRE D'INDÉPENDANCE DU CODE AFEP-MEDEF

	SALARIÉ MANDATAIRE SOCIAL AU COURS DES 5 ANNÉES PRÉCÉDENTES	MANDATS CROISÉS	RELATIONS D'AFFAIRES SIGNIFICATIVES	LIEN FAMILIAL PROCHE AVEC UN MANDATAIRE SOCIAL	COMMISSAIRE AUX COMPTES AU COURS DES 5 ANNÉES PRÉCÉDENTES	DURÉE DE MANDAT SUPÉRIEURE À 12 ANS	STATUT DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL NON-EXÉCUTIF	STATUT D'ACTIONNAIRE IMPORTANT
Sophie Bellon	X	✓	✓	X	✓	X	✓	X
Emmanuel Babeau	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
Robert Baconnier	✓	✓	✓	✓	✓	X	N/A	✓
Astrid Bellon	✓	✓	✓	X	✓	X	N/A	X
Bernard Bellon	✓	✓	✓	X	✓	X	N/A	X
François-Xavier Bellon	✓	✓	✓	X	✓	X	N/A	X
Nathalie Bellon-Szabo	X	✓	✓	X	✓	X	N/A	X
Françoise Brougher	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
Soumitra Dutta	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
Cécile Tandeau de Marsac	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
Sophie Stabile	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non satisfait.

Au cours de l'exercice 2017-2018, six ⁽¹⁾ membres du Conseil d'Administration ont été qualifiés d'administrateurs indépendants (voir également la fin de la section 5.2 du présent Document). Aucun administrateur indépendant n'entretient de liens d'affaires significatifs avec la Société ou une autre société du Groupe. Le Conseil d'Administration a en effet examiné, avec une vigilance particulière, et au même titre que les autres critères, les relations d'affaires pouvant exister entre le Groupe Sodexo et l'entité ou le groupe dont est issu chaque administrateur indépendant.

Il en résulte qu'à l'exception de Cécile Tandeau de Marsac et Emmanuel Babeau, aucun de ces administrateurs indépendants, ni l'entité ou le groupe dont il est issu et au sein duquel il exerce des fonctions dirigeantes exécutives, n'entretient de relation d'affaires significatives avec la Société, son groupe ou sa direction.

Le Conseil d'Administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de Cécile Tandeau de Marsac, Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe Solvay et Emmanuel Babeau, Directeur Général Délégué de Schneider Electric et administrateur de Sanofi, et des relations d'affaires entretenues entre les groupes Solvay, Schneider Electric et Sanofi avec Sodexo.

Lors de cet examen, le Conseil d'Administration a constaté d'une part, que les contrats sont négociés entre les parties aux conditions de marché et d'une autre part, que les flux d'affaires entre ces groupes (toutes activités confondues et au niveau mondial) sont très sensiblement inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'Administration. En effet, ces flux d'affaires représentent :

- moins de 0,05 % du chiffre d'affaires consolidé de la Société entre Sodexo et Schneider Electric ;

1 Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, les deux administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du nombre minimum/maximum d'administrateurs, ni des quotas relatifs à la représentation hommes/femmes ni pour le décompte des administrateurs indépendants.



- moins de 0,1 % du chiffre d'affaires consolidé de la Société entre Sodexo et Sanofi ;
- moins de 0,05 % du chiffre d'affaires consolidé de la Société entre Sodexo et Solvay.

Par conséquent, le Conseil d'Administration considère Cécile Tandeau de Marsac et Emmanuel Babeau comme administrateurs indépendants et juge utile de continuer à bénéficier de leurs expertises respectives reconnues.

GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊT

Mme Sophie Stabile a intégré le Conseil d'Administration de Sodexo le 1^{er} juillet 2018, par cooptation. Depuis 2014, elle est membre du Conseil d'Administration de la société SPIE qui peut, sur certains domaines de services techniques identifiés et limités, être concurrente de Sodexo en Europe. Le Conseil d'Administration de Sodexo a ainsi apporté des limites au mandat de Sophie Stabile. Dès lors, aucune information commercialement sensible concernant les activités pour lesquelles Sodexo est en concurrence avec SPIE ne sera dévoilée ou discutée en présence de Sophie Stabile.

Par conséquent, le Conseil d'Administration de Sodexo considère que Sophie Stabile se conforme aux obligations exigées par le Code AFEP-MEDEF de gouvernement des sociétés cotées auquel la Société se réfère et aux dispositions du Règlement Intérieur concernant les situations de conflits d'intérêts.

ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

L'Assemblée Générale du 21 janvier 2014 a décidé des modalités de désignation du ou des administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration. La durée de leur mandat est de trois ans.

À ce titre, un premier administrateur représentant les salariés, Philippe Besson, a été désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des dernières élections en France et est entré en fonction lors de la séance du Conseil d'Administration du 18 juin 2014. Philippe Besson a été désigné de nouveau par cette organisation syndicale pour un mandat de trois ans à compter de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017.

Un second administrateur représentant les salariés, Cathy Martin, a été désigné par le Comité d'Entreprise Européen et est entré en fonction lors de la séance du Conseil d'Administration du 10 septembre 2015. Cathy Martin a été désignée de nouveau par le Comité d'Entreprise Européen pour un mandat de trois ans à compter de l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018.

5.2.1.4.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

Sodexo est administrée par un Conseil d'Administration présidé par Sophie Bellon depuis le 26 janvier 2016.

RÔLE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La Présidente du Conseil d'Administration représente le Conseil, organise et dirige ses travaux dont elle rend compte à l'Assemblée Générale. Elle assure également, pour le compte du Conseil d'Administration, les relations avec les tiers tels que les représentants des salariés et les Commissaires aux comptes. Par ailleurs, elle assure les relations avec les actionnaires, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise, et rend compte au Conseil d'Administration de cette mission. Elle veille au bon fonctionnement des organes de la Société et

s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. En outre, elle assure, depuis le 23 janvier 2018, un soutien direct au Directeur Général dans un rôle de support et de challenge, pour profiter de la complémentarité Présidente du Conseil d'Administration/Directeur Général. Au-delà de ces missions, Sophie Bellon a un rôle important en tant qu'ambassadrice du Groupe.

LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En complément des Statuts de la Société, le Conseil d'Administration a adopté un Règlement Intérieur qui précise sa mission, fixe le nombre d'administrateurs, établit la Charte de l'administrateur, prévoit le nombre minimum de réunions et la répartition des jetons de présence. Ce Règlement Intérieur fixe les critères d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration, il organise les pouvoirs de la Direction Générale et définit également la politique en matière d'émission de garanties. L'essentiel des règles édictées par le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration est exposé au sein de cette section.

MISSION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration définit la stratégie, les ambitions et les politiques générales du Groupe en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.

Il contrôle régulièrement la gestion et en particulier les progrès réalisés grâce aux mesureurs qu'il a déterminés.

Il désigne les mandataires sociaux chargés de gérer les politiques générales du Groupe.

Il s'assure de l'existence et de l'efficacité de la gestion des engagements et des risques et du contrôle interne et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés financiers, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

Il s'assure le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence et reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet.

Il s'assure également que le Directeur Général mette en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité ainsi qu'un plan de vigilance.

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 cinq jours à l'avance, les dossiers présentés à chaque Conseil d'Administration, pour qu'il puisse procéder à l'étude et/ou aux investigations nécessaires sur les sujets traités.

Les principaux dirigeants du Groupe sont conduits à faire périodiquement des exposés au Conseil d'Administration et en particulier à celui de début septembre au cours duquel est examiné le budget :

- 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 principaux dirigeants fonctionnels du Groupe (Ressources Humaines ; Finances ; Planification Stratégique) exposent leurs recommandations sur l'évolution de la stratégie et des

politiques, les progrès réalisés et à accomplir et les actions à conduire pour leur mise en œuvre dans le Groupe.

Le Conseil d'Administration procède périodiquement à l'examen des comptes au cours de séances approfondies avec la participation, chaque fois que cela s'avère nécessaire, des responsables opérationnels et fonctionnels, ainsi que des Commissaires aux comptes.

Le Conseil d'Administration se réunit, au moins une fois par an, hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes.

Enfin, le Conseil d'Administration est régulièrement informé des questions, remarques ou critiques formulées par les actionnaires, tant au cours des réunions d'actionnaires que par courrier, courriel ou appel téléphonique.

LA CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR

Les principales dispositions de la Charte de l'administrateur sont présentées ci-dessous.

Chaque administrateur doit être soucieux de l'intérêt social, doit avoir une qualité de jugement (en particulier des situations, des stratégies et des personnes), doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques ; par ailleurs, l'administrateur doit être intègre, présent, actif et impliqué.

Chaque administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre minimum de 400 actions Sodexo avant la fin de la première année de leur mandat (les administrateurs représentant les salariés n'étant, de par la loi, pas soumis à cette obligation).

Sauf cas de force majeure, tout administrateur de Sodexo a l'obligation d'assister aux Assemblées Générales des actionnaires.

L'administrateur a l'obligation de faire part au Conseil d'Administration de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au débat et au vote de la délibération correspondante.

Lorsqu'il reçoit, dans le cadre de ses fonctions, des informations non publiées, tout administrateur de Sodexo doit se considérer tenu à la législation relative à l'information privilégiée. Conformément à la réglementation Européenne Abus de Marché entrée en vigueur le 3 juillet 2016, la Société peut ouvrir des listes d'initiés dédiées en cas d'identification d'une information privilégiée et de décision de report de publication.

Par ailleurs, à ce titre, toute opération sur des instruments financiers de Sodexo est interdite pendant :

- les 30 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 15 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'une déclaration à l'AMF dans les trois jours de Bourse suivant la transaction. À cet effet, les administrateurs sont tenus d'informer la Direction Juridique Groupe des transactions qu'ils ont effectuées sur les titres Sodexo.

ACCUEIL ET FORMATION DES ADMINISTRATEURS

Lors de leur arrivée au sein du Conseil d'Administration, tous les administrateurs reçoivent une formation adaptée à leurs besoins spécifiques. Des entretiens sont organisés avec la Présidente du Conseil d'Administration, le Directeur Général ainsi qu'avec des

dirigeants du Groupe. Des réunions sont également organisées avec certains dirigeants et conseils externes du Groupe. Des visites de sites sont organisées afin de fournir un aperçu du Groupe et de permettre une compréhension de chacune des activités. Par ailleurs, chaque administrateur bénéficie, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les enjeux du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale. La formation des administrateurs se poursuit au-delà de leur arrivée et constitue un processus continu.

En outre, conformément au décret n° 2015-606 du 3 juin 2015 relatif au temps nécessaire pour les administrateurs représentant les salariés pour exercer leur mandat et aux modalités de leur formation au sein de la Société, le Conseil d'Administration a décidé, d'une part, d'allouer aux administrateurs représentant les salariés le temps nécessaire à la préparation de chaque Conseil et, d'autre part, que le temps consacré à leur formation ne pourra pas être inférieur à 20 heures par an au cours du mandat. À ce titre, depuis leur entrée au sein du Conseil d'Administration de Sodexo, Philippe Besson et Cathy Martin ont suivi plusieurs stages de formation organisés par l'IFA (Institut Français des Administrateurs) ainsi que des formations internes dispensées par certaines directions transverses du Groupe. La participation à ces formations est proposée à tous les administrateurs.

LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Pour l'aider dans ses réflexions, le Conseil d'Administration a créé trois comités spécialisés, dotés chacun d'une Charte approuvée par le Conseil d'Administration précisant leurs attributions et leurs modalités de fonctionnement.

Ces comités ont pour mission générale d'étudier des sujets spécifiques pour préparer certaines délibérations du Conseil d'Administration, de lui transmettre des avis et des recommandations sur les décisions à prendre et enfin d'élaborer des propositions.

Le Comité d'Audit

Composition au 31 août 2018 :

- M. Emmanuel Babeau, qui le préside, en qualité d'« Expert financier » – administrateur indépendant ;
- M. Robert Baconnier – administrateur indépendant ;
- M. François-Xavier Bellon – administrateur ;
- M. Soumitra Dutta – administrateur indépendant ;
- Mme Cathy Martin – administratrice représentant les salariés ;
- Mme Sophie Stabile – administratrice indépendante.

Cathy Martin a bénéficié, lors de sa nomination en qualité de membre du Comité d'Audit, d'une formation interne spécifique aux particularités comptables, financières et opérationnelles de la Société.

Tous les autres membres de ce Comité ont une compétence reconnue en matière financière et comptable, comme le confirme leur parcours professionnel (voir section 5.2.1.3).

Ce Comité s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables (financière et extra-financière) en vigueur dans la Société, en particulier pour traiter les opérations significatives.

Il examine les procédures de la Société relatives à la détection de la fraude et au dispositif d'alerte éthique. Il doit notamment s'assurer de la mise en place d'une procédure de traitement des plaintes reçues de tiers ou de collaborateurs (même anonymement) à propos d'éventuelles irrégularités en matière de pratiques comptables, de contrôle interne ou de tout autre domaine.

Il émet des observations et des recommandations destinées à la Direction Générale de la Société en matière de gouvernance de la gestion des risques, notamment concernant la structure, le périmètre et l'organisation de la gestion des risques.

Il examine périodiquement le rapport de la Direction Générale sur les risques encourus (y compris ceux de nature sociale et environnementale) et les principes de prévention de ces risques et veille à la mise en œuvre de l'efficacité des procédures de contrôle interne.

Il examine les candidatures des Commissaires aux comptes dont la nomination est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Il examine également, chaque année, les honoraires des Commissaires aux comptes de la Société et de l'ensemble des filiales du Groupe et apprécie les conditions de leur indépendance. Par ailleurs, il examine la facturation annuelle au titre du contrat d'animation et de prestations de services conclu entre Sodexo et Bellon SA (une description de ce contrat figure au sein de la section 5.3.2 du présent Document), ainsi que l'évolution de cette facturation.

Pour exercer son rôle, le Comité s'appuie sur le Directeur Général, le Directeur Financier du Groupe, la Directrice de l'Audit Interne Groupe et les auditeurs externes. Il peut également demander à entendre toute personne de la Société, hors la présence de la Direction Générale de l'entreprise, et faire appel à des experts extérieurs.

Au cours de l'exercice 2017-2018, le Directeur Général de la Société, le Directeur Financier du Groupe et la Directrice de l'Audit Interne du Groupe ont été régulièrement invités à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois pendant l'exercice, avec un taux de participation de 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 ;
- le plan d'Audit Interne pour l'exercice 2017-2018 ;
- 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 2017-2018. 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 suivi de la mise en place des nouvelles normes comptables concernant le traitement comptable des instruments financiers, du chiffre d'affaires et des contrats de location ;
- l'examen de la facturation au titre du contrat de prestations de services, conclu entre Sodexo et Bellon SA, pour la période 2018-2019 ;
- des financements ;
- le programme de conformité Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) ;
- l'organisation des achats et de son dispositif de contrôle interne ;
- le programme de conformité pour la lutte contre la corruption ;
- l'examen du périmètre des sociétés consolidées ;

- l'examen des comptes consolidés et de leurs annexes, dont la note 4.24 traitant des engagements hors bilan.

Le Comité d'Audit a également examiné les comptes annuels consolidés de l'exercice 2016-2017, ainsi que les comptes semestriels consolidés de l'exercice 2017-2018.

Enfin, au-delà des cinq réunions formelles du Comité d'Audit, le Président du Comité d'Audit a été amené à rencontrer au cours de l'année, le Directeur Général, la Directrice de l'Audit Interne Groupe, le Directeur Financier Groupe et les Commissaires aux comptes.

Le Comité des Nominations

Composition au 31 août 2018 :

- Mme Françoise Brougher, qui le préside – administratrice indépendante ;
- Mme Nathalie Bellon-Szabo ; administratrice ;
- Mme Sophie Bellon ; administratrice ;
- Mme Cécile Tandeau de Marsac - administratrice indépendante.

Ce Comité est chargé :

- d'examiner les candidatures et les propositions de la Présidente du Conseil d'Administration sur la nomination des administrateurs. Le Comité des Nominations évalue les connaissances et expériences présentes au sein du Conseil, ainsi que le niveau d'indépendance, et prépare une description des compétences requises pour toute nouvelle nomination. Le Groupe peut faire appel à des conseils en recrutement externes afin d'identifier un certain nombre de candidats tout en s'assurant d'une présélection diversifiée ;
- de formuler un avis au Conseil d'Administration sur la nomination des administrateurs. Le Comité examine la situation des candidats aux fonctions d'administrateur, préalablement à leur nomination. Il évalue également à tout moment, s'il le juge utile, la situation des administrateurs au regard des critères relatifs à la composition du Conseil, définis dans les lois applicables à la Société et dans le Règlement Intérieur. Par ailleurs, pour se conformer aux différents usages, le Comité des Nominations propose périodiquement au Conseil d'Administration la liste des administrateurs dits indépendants ;
- de formuler un avis au Conseil d'Administration sur la nomination du Directeur Général et le cas échéant du ou des Directeurs Généraux Délégués ;
- d'examiner et de formuler un avis au Conseil d'Administration sur le plan de succession du Directeur Général ;
- de s'assurer que des plans de succession existent pour les membres du Comité Exécutif du Groupe ;
- d'examiner régulièrement les évolutions et les plans de succession des membres du Comité Exécutif ;
- de s'assurer qu'il est en mesure à tout moment de proposer des solutions de succession en cas de vacance imprévisible du Directeur Général, même si celles-ci doivent demeurer confidentielles ;
- de revoir régulièrement les plans de formation pour les administrateurs ainsi que le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux administrateurs.

Le Comité des Nominations s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2017-2018 pour étudier notamment la nomination d'une administratrice indépendante, les plans de succession des membres du Comité Exécutif du Groupe, la formation des administrateurs représentant les salariés, la composition des comités du Conseil d'Administration, la politique de diversité du Conseil d'Administration et sa composition, la mise en place

d'une matrice des compétences des administrateurs, et les propositions de candidature au mandat d'administrateur. Son taux de participation a été de 100 %.

Le Comité des Rémunérations

Composition au 31 août 2018 :

- Mme Cécile Tandeau de Marsac, qui le préside – administratrice indépendante ;
- M. Emmanuel Babeau - administrateur indépendant ;
- M. Philippe Besson - administrateur représentant les salariés ;
- Mme Françoise Brougher - administrateur indépendant.

Ce Comité est chargé de proposer la politique de rémunération des mandataires sociaux et leur rémunération, la politique générale de rémunération des principaux dirigeants du Groupe, la politique d'intéressement des dirigeants aux performances de l'entreprise et, en particulier, la politique des plans d'attribution gratuite d'actions (y compris les conditions de performance y afférant), ainsi que la mise en place de Plans d'Épargne d'Entreprise dans le Groupe. Les principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont précisés au sein de la section 5.5.1 du présent Document.

Dans le cadre de sa mission, le Comité des Rémunérations a eu la possibilité de solliciter des conseillers externes.

Le Comité des Rémunérations s'est réuni cinq fois pendant l'exercice avec un taux de participation de 88 %.

Il a eu pour mission de faire des recommandations au Conseil d'Administration dans des domaines tels que les rémunérations des mandataires sociaux, la revue des mécanismes d'intéressement des dirigeants, ainsi que les plans d'attribution gratuite d'actions et les conditions de performance y afférant. Il a ainsi proposé au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement, le 27 avril 2018, 917 880 actions à 1 671 bénéficiaires (une portion des attributions étant soumise à l'atteinte de conditions de performance) et a formulé un avis sur les propositions d'attributions individuelles et les conditions de performance établies pour le Directeur Général.

LES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DURANT L'EXERCICE

Réunions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration s'est réuni 13 fois au cours de l'exercice 2017-2018, en conformité avec le Règlement Intérieur qui prévoit au minimum six réunions par an. Avant la séance annuelle du Conseil d'Administration de septembre, une journée est consacrée à la présentation des sujets stratégiques par les équipes opérationnelles ou fonctionnelles. Les plans qui n'ont pu être examinés sont présentés progressivement au cours de l'exercice lors d'autres séances du Conseil d'Administration.

Au cours de l'exercice 2017-2018, le taux moyen de participation aux réunions a été de 92 %.

ORDRE DU JOUR ET TAUX DE PARTICIPATION DES RÉUNIONS DU CONSEIL

DATE	POINTS PRINCIPAUX À L'ORDRE DU JOUR	TAUX DE PARTICIPATION
14/09/2017	Ressources Humaines Activité Avantages et Récompenses Segment Énergie & Ressources (Services sur Site) Services à la Personne et à Domicile (conciergerie et seniors) Activité Services sur Site Budget 2017-2018 Point sur l'égalité des salaires femmes/hommes Règlement Européen Abus de Marché Point Acquisitions Financements Enveloppe de jetons de présence	100 %
02/10/2017 et 10/10/2017	Dossiers d'acquisition	100 %
14/11/2017	Arrêté des comptes de l'exercice 2016-2017 Arrêté des termes du rapport de gestion Examen du communiqué de presse relatif aux résultats annuels Réexamen des conventions et engagements réglementés Convocation et préparation de l'Assemblée Générale Ordinaire Approbation du programme de rachat d'actions Point acquisitions Financements	100 %
23/01/2018 Pré-Assemblée Générale	Activité des premiers mois de l'exercice Rémunération du Directeur Général Mission spéciale non rémunérée confiée à Michel Landel dans le cadre de la transition de la Direction Générale	93 %
23/01/2018 Post-Assemblée Générale	Programme de rachat d'actions Rémunération de la Présidente Prise de fonction du Directeur Général Rémunération du Directeur Général Règlement Intérieur et limitation des pouvoirs du Directeur Général	93 %
22/02/2018	Financement	71 %

DATE	POINTS PRINCIPAUX À L'ORDRE DU JOUR	TAUX DE PARTICIPATION
06/03/2018	L'agenda stratégique et la gouvernance opérationnelle Segment Défense (Services sur Site) Amérique du Nord (Services sur Site) Approbation du montant de la convention de prestations de services conclu entre Bellon SA et Sodexo pour la période d'avril 2018 à mars 2019 Point acquisitions	93 %
28/03/2018	Activité du premier semestre	79 %
10/04/2018	Agenda stratégique Marchés et concurrence Arrêté des comptes consolidés du premier semestre de l'exercice 2017-2018 Point acquisitions Point rachat d'actions Financements Approbation du rapport semestriel d'activité Examen du communiqué de presse relatif aux résultats semestriels Charte du Comité des Rémunérations Réunion hors présence des administrateurs exécutifs et internes	100 %
27/04/2018	Adoption du plan d'attribution gratuite d'actions pour 2018	100 %
20/06/2018	Activité des neuf premiers mois de l'exercice Financement Segment Santé (Services sur Site) Gouvernance opérationnelle Évaluation du Conseil : plans d'action Point acquisitions Financement Charte du Comité des Nominations	93 %
29/08/2018	Point « <i>Capital Markets Day</i> » (Journée d'échange avec les analystes financiers et les investisseurs)	77 %

TAUX D'ASSIDUITÉ DES ADMINISTRATEURS AU CONSEIL ET AUX COMITÉS PENDANT L'EXERCICE 2017-2018

	ASSIDUITÉ AU CA	ASSIDUITÉ AU COMITÉ D'AUDIT	ASSIDUITÉ AU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS	ASSIDUITÉ AU COMITÉ DES NOMINATIONS
Sophie Bellon	100 %			100 %
Emmanuel Babeau	100 %	100 %	100 %	
Robert Baconnier	100 %	100 %		
Patricia Bellinger *	67 %		60 %	
Astrid Bellon	69 %			
Bernard Bellon	100 %			
François-Xavier Bellon	92 %	100 %		
Nathalie Bellon-Szabo	92 %			100 %
Philippe Besson	85 %		80 %	
Françoise Brougher	100 %		100 %	100 %
Soumitra Dutta	100 %	100 %		
Michel Landel *	100 %			
Cathy Martin	85 %	100 %		
Sophie Stabile **	100 %			
Cécile Tandeau de Marsac	100 %		100 %	100 %

* Les mandats d'administrateur de Patricia Bellinger et de Michel Landel ont pris fin le 1^{er} juillet 2018.

** Le mandat d'administratrice de Sophie Stabile a débuté le 1^{er} juillet 2018.

Évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration

Au moins une fois par an, le Conseil d'Administration consacre un point de son ordre du jour à une discussion sur son fonctionnement, en alternant tous les trois ans par une évaluation externe formalisée relative au Conseil d'Administration.

Une évaluation formalisée a eu lieu entre avril et mai 2017 et a été présentée et discutée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 14 juin 2017.

Il ressort de cette évaluation une appréciation globalement très positive du fonctionnement du Conseil d'Administration où la liberté d'expression et la dynamique positive sont soulignées comme un élément fort. Au cours de ces derniers exercices, une nette amélioration a été notée en termes de performance et d'esprit d'équipe. Les réunions du Conseil sont très participatives. De plus, le Conseil d'Administration s'est récemment renforcé avec l'arrivée d'administrateurs indépendants apportant de fortes compétences en finance, ressources humaines, et opérationnelles.

Par ailleurs, l'évaluation fait ressortir une appréciation positive du fonctionnement du Comité d'Audit, bien que davantage de temps devrait être consacré à la cartographie des risques. Les administrateurs ont confiance dans le travail effectué par les comités des nominations et des rémunérations et considèrent que leurs nouvelles compositions ainsi que la plus grande fréquence des réunions vont permettre de continuer à les améliorer.

Tous les administrateurs s'impliquent dans les travaux du Conseil d'Administration dont ils apprécient l'atmosphère et le climat de confiance régnant entre ses membres. Ils sont prêts à s'investir davantage et évoquent notamment un approfondissement du débat stratégique, une amélioration du processus de gestion des talents et une poursuite des progrès du Comité des Rémunérations.

La session de septembre consacrée à la stratégie et la présentation des segments du business lors des séances du Conseil est unanimement appréciée ; c'est un moment de rencontres et d'échanges privilégiés entre les administrateurs et l'équipe de Direction de l'entreprise.

RÔLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le Directeur Général assume la Direction Générale du Groupe et a autorité sur toutes les Directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. Les pouvoirs du Directeur Général sont assortis de limites fixées par le Conseil d'Administration sur proposition de la Présidente.

Le Directeur Général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour consentir des cautions, avals et garanties dans la mesure où les cautions, avals et garanties réunissent les conditions suivantes :

- durée supérieure à 15 ans, quel que soit le montant de la caution, aval ou garantie (sauf en cas d'accord préalable du Président du Comité d'Audit pour un montant inférieur à 100 millions d'euros et une durée inférieure à 25 ans) ;
- durée comprise entre 10 et 15 ans, avec un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros ;
- durée comprise entre 5 et 10 ans, avec un montant supérieur ou égal à 30 millions d'euros ;
- durée inférieure à 5 ans, avec un montant supérieur ou égal à 50 millions d'euros.

L'enveloppe globale octroyée au Directeur Général entre deux séances du Conseil d'Administration pour émettre des cautions, avals et garanties est limitée à 150 millions d'euros.

Le Directeur Général doit également obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour engager la Société au-delà de certains montants relatifs, notamment, à des prises de participation supérieures à 50 millions d'euros par opération ou à 100 millions d'euros par opération avec l'accord préalable de la Présidente du Conseil d'Administration, à des cessions de participations d'un montant supérieur à 20 millions d'euros par opération et aux nouveaux financements des dettes financières à moyen et long terme supplémentaires supérieures à 100 millions d'euros. Il doit également soumettre à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration les décisions relatives au démarrage d'activités nouvelles.

Denis Machuel a été nommé Directeur Général du Groupe en date du 23 janvier 2018, succédant ainsi à Michel Landel qui occupait cette fonction depuis le 1^{er} septembre 2005. À l'occasion de cette nomination, il a été mis fin au contrat de travail qui liait Denis Machuel à une société filiale de Sodexo. Afin d'assurer une transition progressive, Denis Machuel avait été nommé Directeur Général Adjoint de Sodexo à compter du 1^{er} septembre 2017 et a travaillé aux côtés de Michel Landel, jusqu'au 23 janvier 2018.

DENIS MACHUEL – DIRECTEUR GÉNÉRAL**Né le 19 avril 1964****Nationalité française****Diplômé de l'École nationale supérieure d'informatique et de mathématiques appliquées de Grenoble (ENSIMAG)****Titulaire d'un Master of Science in Computer Science de Texas A&M University****Date de première nomination** : le 23 janvier 2018**Échéance du mandat** : IndéterminéeNombre d'actions Sodexo détenues : **23 100****Adresse professionnelle :**

Sodexo

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)**Fonction principale** : Directeur Général de Sodexo**Carrière**

Denis commence sa carrière chez Schneider Electric en Égypte, avant de prendre un poste de consultant chez Altran, avec Dassault Électronique pour client. Il reste 16 ans chez Altran, où il occupe plusieurs fonctions de direction dont celle de Directeur Général d'Altran Technologies UK, dont il crée la filiale. Il devient ensuite Directeur Général d'Altran Technologies France avant de prendre les fonctions de Directeur de la Stratégie et des Opérations Offshore.

En 2007, il rejoint Sodexo en tant que Directeur Général des Services Avantages et Récompenses pour l'Europe centrale et orientale. En 2010, Denis prend la direction de l'activité Services Avantages et Récompenses pour l'Europe et l'Asie, avant d'être nommé Directeur Général des Services Avantages et Récompenses au niveau mondial en janvier 2012. Denis intègre le Comité Exécutif de Sodexo en janvier 2014. En janvier 2015, il devient aussi Directeur Digital Groupe et en septembre 2016, Denis est également nommé Directeur Général de l'activité Services aux Particuliers et à Domicile.

Le 23 janvier 2018, Denis Machuel a pris la fonction de Directeur Général de Sodexo.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours**Au sein du Groupe****SOCIÉTÉS FRANÇAISES**

- **Président du Conseil d'Administration** : Sodexo Pass International

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Président du Conseil d'Administration** : Sodexo Pass Tunisie (Tunisie), Shanghai Sodexo Pass Service Limited (Chine), Sistemas de Incentivos Empresariales (Panama)
- **Membre du Conseil d'Administration** : Sodexo Pass Portugal Unipessoal Lda (Portugal), Inspirus LLC (États-Unis)
- **Membre du Directoire** : Sodexo Pass Venezuela CA (Venezuela)
- **Membre du Conseil de Surveillance** : iAlbatros Poland SA (Pologne)

En dehors du Groupe**SOCIÉTÉS FRANÇAISES**

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Membre du Conseil d'Administration** : Catalyst

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Directeur Général** : Sodexo Pass GmbH (Allemagne)
- **Gérant** : Sodexo Pass Romania SRL (Roumanie)
- **Président** : Sodexo Ventures France (France), Amelis Développement et Franchise (France), Défi Crèche (France), Pro'formance (France), AMD Réalisation (France)
- **Président du Conseil d'Administration** : Sodexo Benefits and Rewards Services Polska SPP ZOO (Pologne), Sodexo Motivation Solutions Mexico SA de CV (Mexique), Sodexo Pass CIS SARL (Russie), Circles Sweden AB (Suède), Sodexo Avantaj Ve Odullendirme Hizmetleri AS (Turquie) ; Sodexo Beneficios de Innovacion Panama SA (Panama)
- **Membre du Conseil d'Administration** : Imagor SA (Belgique), Sodexo Pass Belgium (Belgique), Sodexo SVC India Private Limited (Inde), Smart Prepaid (France), Sodexo Travel and Business UK Limited (Royaume-Uni), Sodexo Pass Do Brasil Gestao de Despesas e Frota Ltda (Brésil), Foco Sistemas Para Transacoes Eletronicas Eireli (Brésil), Motivcom (Royaume-Uni), AYMTM Limited (Royaume-Uni), My Family Care Vouchers Limited (Royaume-Uni), P&MM Limited (Royaume-Uni), Sodexo Benefits and Rewards Services Taiwan Co Ltd (Taïwan), Sodexo SVC Uruguay SA (Uruguay), Sodexo Soluciones de Motivacion Espana SAU (Espagne), Conecs (France), Sodexo Pass Do Brasil Servicos de Inovacao Ltd (Brésil), Sodexo Pass France SA (France), Sodexo Pass Do Brasil Servicos e Comercio SA (Brésil), Sodexo Pass Ceska Republika AS (République Tchèque), Sodexo Pass Luxembourg SA (Luxembourg), CK Franchising Inc. (États-Unis), Sodexo Pass Do Brasil Corretora De Seguros Ltda (Brésil), Sodexo Home Care Services UK Ltd (Royaume-Uni), Circle Company Associates LLC (États-Unis), Prestige Nursing Limited (Royaume-Uni), Prestige Nursing (Franchise) Limited (Royaume-Uni), Prestige Medical Recruitment Limited (Royaume-Uni), Padsca Limited (Royaume-Uni), Elite Care (Royaume-Uni) Limited (Royaume-Uni), CK Holdco Inc. (États-Unis), Sodexo Pass Vietnam Company Limited (Vietnam), Sodexo Pass USA (États-Unis), Vouchers Acquisiton corporate Holding BV (Pays-Bas), SBR Services Asia Private Limited (Singapour), Sodexo Pass Luxembourg (Luxembourg), Vivaboxes UK (Royaume-Uni), Sodexo Mobility and Expense Limited (Royaume-Uni), Sodexo Circles UK Limited (Royaume-Uni), Sodexo Motivation Solutions UK Limited (Royaume-Uni)
- **Président du Conseil de Direction** : Sodexo Ventures France (France), Crèche Attitude (France)
- **Membre du Conseil de Direction** : Sodexo Benefits and Rewards Services Austria GmbH (Autriche), Circles France (France)

Comité Exécutif

Le Directeur Général de Sodexo s'appuie sur un Comité Exécutif. Ce Comité se réunit régulièrement. Il constitue l'organe clé du management du Groupe. Son rôle est double : le Comité Exécutif doit d'une part, débattre et proposer des stratégies au Conseil d'Administration et d'autre part, suivre la mise en œuvre des stratégies arrêtées par le Conseil d'Administration. Dans ce contexte, le Comité Exécutif suit l'évolution des plans d'actions,

les performances des différentes entités opérationnelles, les opportunités de développement et les risques inhérents aux activités.

Au 31 août 2018, le Comité Exécutif de Sodexo compte 19 membres (en incluant Denis Machuel), dont 37 % de femmes et sept nationalités différentes. Il se compose comme suit :

Denis Machuel	Directeur Général
Nathalie Bellon-Szabo	Directrice Générale Sports et Loisirs
Cathy Desquesses	Directrice Ressources Humaines
Johnpaul Dimech	Président de la région Asie-Pacifique
Lorna Donatone	Présidente de la région Amérique du Nord Présidente des régions
Sean Haley	Directeur Général Services Opérations Président de la région Royaume-Uni et Irlande
Nicolas Japy	Directeur Général Énergie & Ressources
Tony Leech	Directeur Général Services aux Gouvernements
Satya-Christophe Menard	Directeur Général Écoles & Universités
Sylvia Metayer	Directeur Général Services aux entreprises
Belen Moscoso Del Prado	Directrice Digital et Innovation
Anna Notarianni	Présidente de la région France
Marc Plumart	Directeur Général Santé & Seniors
Marc Rolland	Directeur Financier
Dianne Salt	Directrice Communication
Didier Sandoz	Directeur Général Services aux Particuliers et à Domicile
Aurélien Sonet	Directeur Général Services Avantages et Récompenses
Bruno Vanhaelst	Directeur Marketing
Damien Verdier	Directeur Général

Le Comité Exécutif s'appuie sur un **Comité d'Investissement Groupe** composé du Directeur Général, du Directeur Financier Groupe et du ou des Directeurs Généraux concernés par les projets. Ce Comité examine et donne son approbation pour :

- les nouveaux contrats significatifs pour le Groupe ;
- tout projet d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi que tout dépassement du budget d'investissement approuvé en début d'exercice (en cumul) ;

- toutes les prises de participation et acquisitions de sociétés ;
- aux cessions de participations.

Ce Comité s'est réuni formellement 34 fois durant l'exercice 2017-2018.

CONFORMITÉ AU CODE AFEP-MEDEF DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES

Sodexo se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, révisé en juin 2018, à l'exception des recommandations suivantes :

RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF**PRATIQUE SODEXO/EXPLICATIONS****Critère d'indépendance des administrateurs (section 8.5.6)**

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

La durée des mandats d'administrateur de Robert Baconnier a dépassé 12 ans depuis le 9 février 2017.

Robert Baconnier est un expert financier et a contribué de manière significative aux débats du Conseil, notamment concernant les finances, les acquisitions, la fiscalité, l'analyse des risques et le contrôle interne au sein du Conseil d'Administration. Sa bonne connaissance du Groupe lui a permis de présider le Comité d'Audit pendant plusieurs années jusqu'en 2017. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont a toujours fait preuve Robert Baconnier lors des débats et décisions du Conseil ainsi que sa capacité à exprimer ses convictions et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances. Il a considéré que sa personnalité, son leadership et son engagement étaient autant de gages de son indépendance d'esprit.

Prenant en considération tous ses éléments, le Conseil d'Administration considère d'une part, que la contribution apportée au Conseil d'Administration par Robert Baconnier est importante et constructive et que d'autre part, la liberté de jugement constitue le critère essentiel de l'indépendance d'un administrateur. Son expérience est par ailleurs essentielle compte tenu du renouvellement des administrateurs indépendants et de l'intégration des administrateurs représentant les salariés. Ces qualités conjuguées à une bonne compréhension des enjeux de la Société apportent beaucoup à la continuité des débats du Conseil d'Administration et contribuent à mettre les décisions en perspectives.

Ainsi, le Conseil d'Administration a décidé de ne pas appliquer le critère d'indépendance limitant à 12 ans le mandat d'administrateur et qualifie Robert Baconnier comme administrateur indépendant.

Le renouvellement de Robert Baconnier est proposé au vote de la prochaine Assemblée Générale pour un an. Par ailleurs, Robert Baconnier a informé la Présidente du Conseil de son intention de ne plus siéger au sein du Comité d'Audit à compter du prochain réexamen de sa composition devant intervenir le 22 janvier 2019.

Proportion de membres indépendants dans le Comité des Nominations (section 16.1 du Code)

Le Code recommande que le Comité des Nominations soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants

Le Comité des Nominations est présidé par un administrateur indépendant et est actuellement composé de 50 % d'administrateurs indépendants.

Néanmoins, le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise a précisé, dans son rapport d'activité de 2016, que la proportion de 50 % d'administrateurs indépendants dans ce Comité n'était pas une infraction grave.

PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale figurent à l'article 16 des Statuts de Sodexo (voir section 6.5.10 du présent Document).

ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

La répartition du capital et des droits de vote de la Société, exposée à la section 6.3.1 du présent document, apparaît comme l'élément déterminant parmi ceux visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce.

5.3 AUTRES INFORMATIONS

5.3.1 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 :

- Astrid Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et François-Xavier Bellon, administrateurs, sont les sœurs et frère de Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration ;
- Bernard Bellon, administrateur, est l'oncle de Sophie Bellon ;
- Nathalie Bellon-Szabo, administratrice, est membre du Comité Exécutif de Sodexo.

Aucun prêt ni garantie n'est accordé ou constitué en faveur de mandataires sociaux par la Société ou une société de son Groupe.

Aucun actif nécessaire à l'exploitation n'appartient à un mandataire social, à un dirigeant ou à sa famille.

Il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les obligations des membres des organes d'administration et de Direction Générale à l'égard de Sodexo et leurs intérêts privés. Il est précisé que :

- M. et Mme Pierre Bellon et leurs quatre enfants contrôlent 72,6 % de la société Bellon SA, qui détient elle-même 42,2 % du capital et 57,2 % des droits de vote exerçables de Sodexo au 31 août 2018. Des accords les empêchent de vendre leurs actions Bellon SA à des tiers. M. et Mme Bellon

et leurs enfants ont signé un accord en juin 2015 d'une durée de 50 ans empêchant les descendants directs de M. et Mme Bellon de disposer librement de leurs actions Bellon SA. L'unique actif de Bellon SA est sa participation dans Sodexo et Bellon SA n'a pas vocation à céder cette participation à des tiers ;

- d'autres membres de la famille Bellon détiennent 7,8 % des actions de la société Bellon SA.

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années :

- aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- aucun mandataire social n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- aucun mandataire social n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Transactions effectuées sur les titres de Sodexo par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations sur les titres de la Société déclarées à l'AMF au cours de l'exercice 2017-2018 par les dirigeants, les personnes assimilées aux dirigeants ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées, visés à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont récapitulées ci-après :

	NATURE DES OPÉRATIONS	DATE D'OPÉRATION	PRIX MOYEN
Bernard Bellon, administrateur – personne(s) étroitement liée(s)	Acquisition de 10 000 actions	15 septembre 2017	100 EUR
Bernard Bellon, administrateur	Cession de 9 437 actions	22 septembre 2017	103,50 EUR
Bernard Bellon, administrateur	Cession de 563 actions	25 septembre 2017	103,50 EUR
Bernard Bellon, administrateur	Cession de 12 000 actions	29 septembre 2017	105,50 EUR
Bernard Bellon, administrateur – personne(s) étroitement liée(s)	Acquisition de 1 189 actions	11 octobre 2017	102,50 EUR
Bernard Bellon, administrateur – personne(s) étroitement liée(s)	Acquisition de 20 000 actions	17 novembre 2017	102,66 EUR
Bernard Bellon, administrateur	Cession de 10 000 actions	21 novembre 2017	107,70 EUR
Bernard Bellon, administrateur	Cession de 10 000 actions	29 novembre 2017	109,80 EUR
Bernard Bellon, administrateur	Cession de 20 000 actions	5 décembre 2017	112,70 EUR
Michel Landel, Directeur Général jusqu'au 23 janvier 2018	Levée de 120 000 options d'achat d'actions	8 décembre 2017	48,37 EUR
Bernard Bellon, administrateur	Cession de 20 914 actions	19 décembre 2017	113,92 EUR
Bernard Bellon, administrateur – personne(s) étroitement liée(s)	Acquisition de 20 000 actions	12 janvier 2018	105,50 EUR
Bernard Bellon, administrateur – personne(s) étroitement liée(s)	Acquisition de 8 879 actions	1 ^{er} février 2018	100,80 EUR
Bernard Bellon, administrateur – personne(s) étroitement liée(s)	Acquisition de 1 121 actions	2 février 2018	98,82 EUR

	NATURE DES OPÉRATIONS	DATE D'OPÉRATION	PRIX MOYEN
Bernard Bellon, administrateur – personne(s) étroitement liée(s)	Acquisition de 12 811 actions	20 février 2018	98,46 EUR
Astrid Bellon, administratrice	Acquisition de 1 000 actions	26 avril 2018	81,02 EUR
Michel Landel, administrateur jusqu'au 1 ^{er} juillet 2018	Cession de 115 017 actions	23 mai 2018	85,44 EUR
Michel Landel, administrateur jusqu'au 1 ^{er} juillet 2018	Levée de 135 000 options d'achat d'actions	23 mai 2018	51,40 EUR
Sophie Stabile, administratrice depuis le 1 ^{er} juillet 2018	Acquisition de 100 actions	30 juillet 2018	93,90 EUR

Mesures prises en vue d'assurer que le contrôle n'est pas exercé de manière abusive

Sodexo a mis en place un ensemble de mesures en vue d'assurer que le contrôle de la Société n'est pas exercé de manière abusive, parmi lesquelles :

- (a) la présence de six administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration, composé de 13 membres au 31 août 2018 (y compris deux administrateurs représentant les salariés) ;
- (b) l'existence de trois comités spécialisés, qui sont tous présidés par des administrateurs indépendants et comptent parmi leurs membres des administrateurs indépendants conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées ;
- (c) la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ;

(d) les relations entre Sodexo et la société Bellon SA, décrites dans le présent Document :

- elles concernent la participation de Bellon SA au capital de Sodexo dont l'évolution est présentée à la section 6.3 du présent document,
- les actions de Sodexo constituent le seul actif détenu par la société Bellon SA ; par conséquent, les intérêts des actionnaires de Sodexo et ceux des actionnaires de Bellon SA sont convergents et cette situation capitalistique n'engendre aucun conflit d'intérêts,
- depuis 1991, les sociétés Bellon SA et Sodexo sont liées par un contrat (décrit ci-dessous au sein du paragraphe relatif aux conventions réglementées). Le Comité d'Audit conduit un examen annuel du montant à verser au titre de ce contrat, ainsi que de son évolution.

5.3.2 Conventions et engagements réglementés

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019

Les informations concernant les engagements pris par la Société au bénéfice de Denis Machuel en sa qualité de nouveau Directeur Général depuis le 23 janvier 2018, relatifs à son obligation de non-concurrence, ses régimes de retraite supplémentaire ainsi que ses régimes de prévoyance et de frais de santé complémentaires, relevant de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, sont détaillées dans la présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 22 janvier 2019 figurant dans la section 7.2 du présent Document de référence ainsi que dans le rapport spécial du Commissaire aux comptes figurant dans la section 4.4.2 du présent Document de référence.

Conventions et engagements approuvés par l'Assemblée Générale et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017-2018

Convention d'animation et de prestations entre les sociétés Bellon SA et Sodexo, dont Mesdames Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et Astrid Bellon et Messieurs Bernard Bellon et François-Xavier Bellon sont mandataires sociaux communs, et qui connaissent une relation de contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

L'exécution de la convention d'animation et de prestations conclue entre les sociétés Bellon SA et Sodexo, relevant de l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuvée par l'Assemblée Générale au cours des derniers exercices, s'est poursuivie pendant l'exercice 2017-2018. Cette convention a fait l'objet d'un examen annuel du Conseil d'Administration et a été communiquée aux Commissaires aux comptes.

Les informations concernant cette convention figurent ci-dessous ainsi que dans le rapport spécial du Commissaire aux comptes figurant dans la section 4.4.2 du présent Document de référence.

Depuis 1991, une convention de prestations de services lie Bellon SA à Sodexo.

Dans ses séances du 15 novembre 2016 et du 10 juillet 2017, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité d'Audit, a approuvé une refonte de cette convention qui a pris effet à compter du 17 novembre 2016 et a été approuvée par l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018.

INTÉRÊT DE LA CONVENTION POUR SODEXO

Sodexo bénéficie, aux termes de cet accord, de l'expérience et de la compétence de trois managers de Bellon SA.

CONDITIONS FINANCIÈRES ATTACHÉES À LA CONVENTION

Le contrat prévoit des facturations de Bellon SA à Sodexo correspondant aux rémunérations du Directeur Financier, du Directeur des Ressources Humaines et du Directeur de la Planification Stratégique, sur la durée de leur mise à disposition. La rémunération est facturée, conformément à la loi, à l'euro, l'euro comprenant le salaire fixe et variable, ainsi que les charges sociales y afférentes.

La facturation totale due au titre de cette convention, ainsi que son évolution sont examinées annuellement par le Comité d'Audit. En outre, et conformément à la loi, la convention

et la facturation sont revues chaque année par le Conseil d'Administration (sans participation au vote des administrateurs membres de la famille Bellon).

Au cours de l'exercice 2017-2018, la facturation émise au titre de la convention décrite ci-dessus, par Bellon SA, s'élève à 3 709 500 euros hors taxes, correspondant aux rémunérations (y compris les charges sociales) des Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines et Directeur de la Planification Stratégique.

Autres conventions et/ou engagements

Par ailleurs, les engagements pris par la Société au bénéfice de Sophie Bellon en sa qualité de Présidente du Conseil d'Administration (relatif au régime de prévoyance et frais de santé) et de Michel Landel en sa qualité de Directeur Général jusqu'au 23 janvier 2018 (relatifs à l'indemnité de cessation de mandat, à la retraite supplémentaire, au régime de prévoyance supplémentaire et à l'obligation de non-concurrence) relevant de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce et approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, se sont poursuivis au cours de l'exercice 2017-2018.

Lesdits engagements ont fait l'objet d'un examen annuel du Conseil d'Administration et ont été communiqués aux Commissaires aux comptes. Ils sont détaillés dans le rapport spécial du Commissaire aux comptes figurant dans la section 4.4.2 du présent Document de référence.

5.3.3 Plan de vigilance

Plan de Vigilance Sodexo

Le Plan de Vigilance ⁽¹⁾ vise à présenter les mesures mises en place au sein du Groupe pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers (i) les droits humains et les libertés fondamentales, (ii) la santé et la sécurité des personnes et (iii) l'environnement, liés à nos activités ainsi qu'à celles de nos sous-traitants et fournisseurs.

Sodexo s'est engagé depuis longtemps dans une gestion de ces risques. Les nouvelles exigences légales relatives au devoir de vigilance font donc écho aux valeurs et actions défendues de longue date par le Groupe et son fondateur, Monsieur Pierre Bellon.

Sodexo exerce ses activités dans plus de 72 pays dans des contextes économiques et socio-culturels variés et complexes.

Le Plan de vigilance couvre les activités de Sodexo et de ses filiales et s'inscrit dans la continuité de notre feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise. Ce premier plan de vigilance a été construit autour des cinq obligations édictées par la Loi :

(i) cartographie des risques résultant de l'activité de la Société et de ses filiales, de leurs sous-traitants et de leurs fournisseurs ;

(ii) établissement de procédures d'évaluations régulières de la situation de la Société et de ses filiales, des sous-traitants et des fournisseurs avec lesquels le Groupe entretient une relation commerciale établie ;

(iii) identification et mise en œuvre d'actions adaptées d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes ou à l'environnement ;

(iv) mise en place d'un mécanisme d'alerte interne ;

(v) dispositif opérationnel de suivi des mesures mises en œuvre pour la prévention de l'efficacité du Plan.

Le schéma ci-dessous détaille les mesures mises en œuvre par le Groupe dans le respect des cinq obligations concernant les trois catégories d'enjeux (droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité, environnement). Ces mesures sont développées dans le chapitre 2 du présent Document. Concernant la cinquième obligation, les informations sont également détaillées dans le chapitre 5.4 du présent Document de référence.

Ci-après sont présentés des développements sur certaines mesures mises en place de longue date par le Groupe et leur évolution.

1 Conformément à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce.



PRINCIPALES MESURES DE NOTRE PLAN DE VIGILANCE

	CARTOGRAPHIE DES RISQUES	PROCÉDURES D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE DE LA SITUATION
	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de Matérialité Approche de la gestion des risques Cartographie des risques (voir section de la Gestion des risques) Identification des trois catégories à risque : Textile : Uniformes ; Produits de la mer : Thon ; Produits agricoles : Bœuf ⁽¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> Conduite responsable des affaires – déploiement
	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de Matérialité Approche de la gestion des risques Cartographie des risques (voir section de la Gestion des risques) Culture du <i>Zero harm</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Politique santé et sécurité globale Sodexo Conduite responsable des affaires – déploiement
	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de Matérialité Approche de la gestion des risques Cartographie des risques (voir section de la Gestion des risques) Identification des trois catégories à risque : Textile : Uniformes ; Produits de la mer : Thon ; Produits Agricoles : Bœuf ⁽¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> Procédures opérationnelles normalisées pour les responsables des sites Formation sur les pratiques durables Déploiement des politiques Groupe : Huile de palme, Produits de la mer, Œufs, Bien-être animal Code de conduite fournisseurs Sodexo Cadre de gestion des risques

¹ Ces trois catégories de produits proviennent des industries connues comme étant à risque ; plus spécifiquement : risques liés au respect des droits humains (travail forcé, travail dissimulé ou travail des enfants) et risques liés à l'impact sur l'environnement (émissions carbone, préservation des ressources naturelles et gestion des intrants).

MÉCANISME D'ALERTE ET
DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS

ACTIONS ADAPTÉES D'ATTÉNUATION
DES RISQUES OU DE PRÉVENTION
DES ATTEINTES GRAVES

DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES
MISES EN ŒUVRE ET D'ÉVALUATION
DE LEUR EFFICACITÉ

- Système d'alerte *Speak up* (étendu aux fournisseurs)

- Respect des valeurs et principes éthiques
- Clauses des contrats de travail
- Déclaration des principes d'intégrité dans la conduite des affaires
- Gestion des contrats fournisseurs (clauses contractuelles ; *Right Supplier, right terms*)
- Contrôle régulier des fournisseurs (certification, atténuation et prévention)

- Audit par un organisme tiers indépendant (KPMG)
- Autres audits indépendants
- Enquête d'engagement biennale
- Certifications externes
- Auto-évaluations

- Outil de *reporting* santé et sécurité (Salus)
- Système d'alerte *Speak up* (étendu aux fournisseurs)

- Déploiement des politiques mondiales de santé – sécurité au travail
- Culture du *Zero harm*
- Clauses des contrats de travail.
- Gestion des contrats fournisseurs (Clauses contractuelles ; *Right Supplier, right terms*)
- Contrôle régulier des fournisseurs (certification, atténuation et prévention)

- Audit par un organisme tiers indépendant (KPMG)
- Autres audits indépendants
- Certifications externes et respect des normes (ex : OHSAS 18001)
- Auto-évaluations

- Système d'alerte *Speak up* (étendu aux fournisseurs)

- *Sales Academy* (Environnement)
- *Site Manager Academy* (Environnement)
- Cadre de gestion des risques pour les acheteurs Sodexo
- Gestion des contrats fournisseurs (signature obligatoire et clauses contractuelles spécifiques)
- Contrôle régulier des fournisseurs (certification, atténuation et prévention)

- Audit par un organisme tiers indépendant (KPMG)
- Autres audits indépendants
- Enquête d'engagement biennale
- Certifications externes
- Auto-évaluations

PROCÉDURE D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE : SODEXO ET SES FOURNISSEURS

- 2008 :** Formalisation et publication du premier Code de conduite fournisseurs de Sodexo mis à jour tous les trois ans. Ce processus de mise à jour est indispensable pour que le Code de conduite soit en accord avec les politiques internes du Groupe et avec les exigences de nos parties prenantes. De plus, les fournisseurs sont tenus de partager les attentes de Sodexo avec toute leur propre chaîne d'approvisionnement.
- 2014 :** Création du Guide Fournisseurs pour aider les fournisseurs, prestataires de services, sous-traitants et autres partenaires (y compris leurs filiales et regroupés sous l'appellation générique « Fournisseurs »), à comprendre et à appliquer le Code de conduite fournisseur de Sodexo. Il est demandé également à tous nos fournisseurs d'adhérer à cette politique qui est jointe en annexe de tous nos contrats.
- 2017 :** Dernière mise à jour en date du Code de conduite fournisseurs et de son Guide.
- 2018 :** Création du *Code of Business Integrity*.
- 2018 :** *Monitoring of Supplier* : Sodexo continue le déploiement de son outil d'enregistrement en ligne pour centraliser les informations des fournisseurs. Cet outil intègre toutes les exigences de Sodexo liées à la capacité, la certification, la couverture géographique et réglementaire. Cet outil est également utilisé pour collecter des données relatives à la responsabilité sociétale. Les fournisseurs bénéficient d'une interface simple, qui leur permet de fournir facilement toutes les informations nécessaires. De son côté, Sodexo bénéficie d'une « passerelle » pour la collecte d'informations adaptées aux exigences de responsabilité sociétale du Groupe. Les fournisseurs sont invités à répondre à diverses questions liées à nos engagements en matière de responsabilité sociétale et sont tenus de les mettre à jour pendant toute la durée de leur relation avec Sodexo.

À fin août 2018, plus de 11 000 fournisseurs ont été évalués à travers cet outil.

MÉCANISME D'ALERTE ET DE RECUEIL DE SIGNALEMENTS : SODEXO SPEAK UP

Ce mécanisme d'alerte interne permet aux collaborateurs, où qu'ils soient dans le monde, de signaler tout soupçon de pratiques abusives, toute violation de nos normes éthiques ou toute atteinte à l'intégrité et à la sécurité des personnes. Un processus de traitement des signalements a également été mis en place. *Sodexo Speak Up* fournit un canal alternatif permettant aux collaborateurs du Groupe de faire part de leurs préoccupations de manière anonyme ou non, selon le souhait de chacun et la législation locale, et dans leurs propres langues.

Par ailleurs, à travers des campagnes sur l'ensemble de nos sites, les collaborateurs sont encouragés à contacter leur responsable ou le service Ressources Humaines lorsqu'ils ont des inquiétudes liées à l'éthique, au respect des droits humains ou au respect des procédures de sécurité.

Actuellement, *Sodexo Speak Up* est déployé progressivement dans chaque pays en remplacement des systèmes d'alerte locaux déjà existants.

FOCUS SUR LES ACTIONS DE CONFORMITÉ AU RGPD

Parce que la vigilance est l'affaire de tous et que chacun est responsable, Sodexo a mis en place un programme destiné à assurer la protection et la sécurité des données personnelles de ses collaborateurs, de ses clients et de ses consommateurs.

Qu'est-ce que le RGPD ?

L'année 2018 a été marquée par l'entrée en application du « RGPD » ou Règlement général sur la protection des données personnelles ⁽¹⁾ le 25 mai 2018 et l'adaptation de la loi française dite « Informatique et libertés » ⁽²⁾. Ce nouveau cadre juridique pour la protection des données personnelles, applicable au-delà des frontières de l'Union européenne, a constitué une opportunité pour le Groupe Sodexo de déployer une gouvernance et un programme global de gestion de conformité au RGPD ainsi qu'aux autres lois de protection des données personnelles applicables dans d'autres pays.

Quelles actions ont été mises en place par Sodexo pour se conformer au RGPD ?

Un Délégué à la protection des données (*Group Data Protection Officer*) et une équipe dédiée au déploiement de ce programme global de conformité ont été désignés. De concert avec les équipes informatiques, une mission d'inventaire des traitements de données personnelles mis en œuvre par Sodexo en Europe a été menée. Cette mission d'inventaire s'est concrétisée notamment par la mise en place de registres de traitements de données personnelles, d'une politique globale de protection des données et d'un guide pratique de conformité au RGPD destiné à harmoniser les pratiques des entités Sodexo dans le déploiement des actions nécessaires.

Sodexo a également choisi de déposer des Règles Contraignantes d'Entreprise ou *Binding Corporate Rules*, auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (la CNIL), autorité française de protection des données. Il s'agit d'un cadre légal proposé par le RGPD, qui permet aux entreprises multinationales de disposer d'un Code de conduite contraignant. Une fois approuvé par la CNIL, ce Code permettra à Sodexo d'encadrer les flux intragroupes de données à caractère personnel, de partager des règles communes de gestion de conformité avec toutes les entités du Groupe, mais aussi de disposer des outils garantissant l'application effective de ces règles quel que soit le pays où Sodexo opère (audits, formations, etc.).

1 Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE.

2 Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, modifiée par la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018.

5.4 GESTION DES RISQUES

5.4.1 Les politiques du Groupe

Dans le cadre de ses activités et de la poursuite de sa stratégie, Sodexo est confronté à un certain nombre de risques et aléas internes ou externes. Afin d'y faire face, le Groupe a mis en place une organisation et des politiques dont le but est d'identifier, d'évaluer, de prévenir et de maîtriser ces risques afin d'en limiter les impacts négatifs.

Le contrôle interne est un dispositif élaboré par la Société et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ainsi que l'application des politiques du Groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et extra-financières.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques, le dispositif de contrôle interne joue un rôle important dans la conduite des activités du Groupe.

Stratégie, ambitions et politiques générales du Groupe

La stratégie, les ambitions et les politiques générales du Groupe, définies initialement par M. Pierre Bellon et modifiées au fil des années par le Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Comité Exécutif, sont exposées dans le premier chapitre du présent Document de référence et sont présentées en ouverture de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur ces principes et les politiques qui en découlent.

Politiques générales du Groupe

Les politiques du Groupe couvrent des domaines tels que la planification stratégique, le développement des Ressources Humaines, les Finances, les Achats, le culte des consommateurs et du client, l'Hygiène et la Sécurité alimentaire, le Développement Durable et l'Audit interne. Ces politiques comprennent quatre parties : objectifs, procédures, mesureurs de progrès, et recherche et innovation. Le Groupe continue de faire évoluer les politiques pour les rendre plus compréhensibles et plus faciles à appliquer. Par ailleurs, le Groupe poursuit son travail sur les nouvelles politiques relatives à la communication interne et la marque, à la recherche et l'innovation et au développement des technologies numériques.

Compte tenu de l'évolution de l'environnement et de l'élargissement des services du Groupe, ces politiques sont régulièrement mises à jour et approuvées par le Conseil d'Administration.

Processus de planification stratégique

Le Conseil d'Administration et la Direction Générale travaillent ensemble sur l'amélioration permanente du processus de planification stratégique et sur son appropriation à tous les niveaux de l'entreprise.

Les principes fondamentaux du Groupe ont permis à Sodexo, depuis sa création en 1966, de devenir une grande entreprise internationale employant 460 000 collaborateurs dans 72 pays et le leader mondial des Services de Qualité de Vie. Dans un monde en profonde mutation, le Groupe a identifié des priorités qui lui permettront de poursuivre la croissance de son chiffre d'affaires et de son résultat d'exploitation.

Périodiquement et en particulier au cours du Conseil du mois du septembre, le Directeur Général, les dirigeants fonctionnels Groupe et les Directeurs des principaux segments et activités présentent leur plan stratégique. Grâce à ce processus, les administrateurs et les principaux dirigeants de l'entreprise contribuent collectivement à faire évoluer la stratégie et les politiques générales du Groupe.

Ce processus aboutit à l'élaboration d'un budget annuel consolidé qui est soumis à l'approbation du Conseil d'Administration.

Politique de développement des Ressources Humaines

Le Groupe s'est fixé trois objectifs majeurs en matière de Ressources Humaines :

- répondre aux besoins en Ressources Humaines en termes de quantité, de qualité et de compétences ;
- être l'un des employeurs mondiaux les plus appréciés de ses collaborateurs ;
- faire émerger de plus en plus « d'intra-entrepreneurs » en privilégiant la promotion interne.

Les principales politiques en matière de Ressources Humaines incluent : le profil du dirigeant Sodexo, les règles de l'organisation du Groupe, la gestion prévisionnelle des dirigeants, la mobilité internationale, la formation et le perfectionnement des dirigeants, l'engagement des collaborateurs, la rémunération des dirigeants, l'innovation et la recherche en matière de gestion des Ressources Humaines.

Enfin, le suivi annuel de 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.

Par ailleurs, Sodexo développe de façon significative la diversité, en particulier la mixité homme-femme à tous les niveaux de l'entreprise et noue des partenariats avec des associations de soutien aux personnes en situation de handicap.

Politique financière

Les objectifs en matière de finance sont doubles :

MAINTENIR L'INDÉPENDANCE FINANCIÈRE DU GROUPE

L'indépendance financière est l'un des principes fondamentaux du Groupe car elle lui permet de maintenir ses valeurs, d'avoir une stratégie à long terme, d'assurer une continuité dans le management et de pérenniser sa réussite.

L'indépendance financière du Groupe est assurée grâce à un actionariat familial. Au 31 août 2018, la holding de contrôle Bellon SA détient 42,2 % du capital et 58,2 % des droits de vote exerçables. Cette indépendance repose sur trois principes simples :

- choisir d'exercer des activités à faible intensité capitalistique ;
- disposer en permanence des liquidités suffisantes pour financer le développement, rembourser les emprunts à moyen terme et verser des dividendes aux actionnaires ;
- maintenir des équilibres de bilan et des ratios financiers solides.

FAIRE DU TITRE SODEXO UNE VALEUR RECHERCHÉE EN BOURSE POUR DES ACTIONNAIRES FIDÈLES ET À LONG TERME

Les politiques financières établissent les règles concernant l'approbation des investissements et la gestion du fonds de roulement, de la trésorerie et de l'endettement.

En matière d'endettement, les politiques financières du Groupe précisent que les décisions concernant tout financement externe doivent être prises, selon leur montant ou leur nature, par le Directeur Financier Groupe, le Directeur Général ou le Conseil d'Administration.

La Direction Financière Groupe établit chaque année un plan de financement du Groupe à 10 ans.

Par ailleurs, les politiques financières arrêtées par le Groupe sont conçues pour éviter des prises de position spéculatives et tout risque en matière de financement et de gestion de la trésorerie.

Politique Achats

Les objectifs de la fonction Achats sont formalisés au sein des politiques et processus Achats du Groupe. Les performances des équipes Achats dans les principaux pays où Sodexo opère sont mesurées à l'aide d'indicateurs d'économies qui permettent au Groupe d'évaluer l'impact des initiatives achats et de démontrer les économies réalisées.

La priorité du Groupe est de s'assurer que les fournisseurs et sous-traitants qui livrent les produits et services Sodexo possèdent bien les compétences, les capacités et le potentiel nécessaires pour réaliser les missions qui leur sont confiées. Notre référentiel de gestion des risques présente les procédures que nos équipes doivent suivre, en relation avec la collaboration et la gestion des fournisseurs et sous-traitants. Le niveau d'évaluation initial ainsi que les procédures de pilotage des fournisseurs et sous-traitants sont directement fonction du produit ou service fourni et incluent la vérification des aspects tels que la sécurité alimentaire et la traçabilité.

Dans le cadre de la politique Achats du Groupe, les fournisseurs et sous-traitants sont tenus de signer le Code de conduite fournisseurs, qui détaille les attentes de Sodexo en matière de bonnes pratiques responsables sur les aspects éthiques, sociétaux et environnementaux.

Principes d'intégrité dans la conduite des affaires

Les Principes d'intégrité dans la conduite des affaires définissent les normes adoptées par le Groupe en la matière. Le respect de ces normes intransigeantes est l'une des conditions requises pour faire partie d'une entreprise de premier plan, leader dans son secteur d'activité. Les collaborateurs de Sodexo ne doivent en aucun cas déroger à ces Principes, que ce soit pour atteindre des objectifs financiers ou d'autres objectifs commerciaux ou à des fins d'enrichissement personnel. La Société ne tolère aucune

pratique contraire aux principes d'honnêteté, d'intégrité et d'équité, dans aucun des pays où elle opère.

Responsabilité d'entreprise

Depuis sa création en 1966, Sodexo a vocation d'améliorer la Qualité de Vie de ses collaborateurs et de tous ceux que nous servons, mais aussi à contribuer au développement économique, social et environnemental des communautés, des régions et des pays où nous opérons. En 2009, le Groupe a adopté officiellement sa feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise, le *Better Tomorrow Plan*. Une version révisée de cette feuille de route, *Better Tomorrow 2025*, a été présentée en 2016.

La feuille de route met l'accent sur les rôles d'employeur, de prestataire de services et d'entreprise citoyenne de Sodexo, ainsi que sur les impacts de ses activités sur les individus, les communautés et l'environnement. Elle comporte neuf engagements mesurables à l'horizon 2025, assortis d'objectifs intermédiaires.

Dans le **domaine environnemental**, Sodexo s'engage, en tant que prestataire de services, à faire appel à des fournisseurs responsables et à fournir des services de gestion permettant de réduire les émissions de carbone. Depuis 2009, Sodexo applique une stratégie de réduction des émissions carbone qui est motivée par notre souhait d'améliorer la Qualité de Vie. Notre stratégie prend en compte les opportunités commerciales, les risques et leurs impacts financiers.

Ces actions se sont notamment matérialisées par :

- le renouvellement de l'accord de partenariat technique avec le World Wildlife Fund (WWF), afin de réduire les émissions de carbone à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement de Sodexo ;
- l'adhésion à l'initiative Better Buying Lab du World Resources Institute (WRI) visant à promouvoir une alimentation davantage basée sur des protéines végétales ;
- les efforts conjoints des Directions en vue d'atteindre l'objectif d'une réduction de 34 % des émissions de carbone, par rapport à l'année de référence 2011.

Dans le **domaine de la nutrition** pour la santé et le bien-être des consommateurs, Sodexo s'engage à assurer la sécurité alimentaire et à promouvoir auprès de ses consommateurs un bon équilibre alimentaire. Sodexo joue en effet un rôle essentiel dans la lutte contre l'obésité et la malnutrition et répond à leurs besoins avec des solutions privilégiant la santé et le bien-être.

Dans le **domaine du développement économique, social et environnemental des villes, régions ou pays où Sodexo est présent**, les actions suivantes demeurent privilégiées :

- Sodexo soutient depuis 20 ans la lutte contre la faim et la malnutrition au travers de Stop Hunger ;
- collaborer avec les entreprises locales et les PME et contribuer à la croissance des économies locales, grâce au programme d'Inclusion des Partenaires qui permet à plusieurs milliers d'entreprises locales dans le monde d'intégrer la chaîne de valeur de Sodexo ;
- lutter contre les déchets en mobilisant les clients et les fournisseurs afin de proposer des solutions innovantes contre le gaspillage alimentaire, par le déploiement du programme *WasteWatch* piloté par LeanPath ;
- promouvoir la mixité homme-femme, en visant au moins 40 % de femmes parmi les cadres de Sodexo d'ici à 2025.

Sodexo s'attache à respecter les Droits de l'Homme dans tous les pays où le Groupe est présent. Cet engagement, de même que les pratiques et procédures destinées à lui donner corps, s'appuie sur des textes internationaux, tels que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux du travail, ainsi que les Principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales et les Principes directeurs des Nations Unis relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme.

En septembre 2018, Sodexo, leader mondial des Services de Qualité de Vie, a une fois encore été désignée, et ce pour la 14^e année consécutive, entreprise numéro un de son secteur d'activité pour ses actions en matière de responsabilité d'entreprise par le *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*.

Politique santé et sécurité au travail

Une performance de premier ordre en matière de santé et de sécurité est essentielle à notre succès commercial futur, ainsi que pour asseoir notre réputation en tant qu'entreprise responsable de classe mondiale. L'attention que nous portons aux personnes, à l'ensemble de nos collaborateurs autant qu'aux dizaines de millions de consommateurs que nous servons chaque jour, est au cœur de notre engagement en matière de santé et de sécurité. La santé et la sécurité sont les piliers de notre vocation : améliorer la Qualité de Vie.

La politique santé et sécurité globale définit clairement les attentes de l'entreprise et guide ses actions en matière de Santé, Sécurité et Environnement. En étroite collaboration avec nos clients, nos consommateurs, nos fournisseurs et les communautés locales, notre objectif est de promouvoir une culture de *Zero Harm* afin de prévenir les incidents impactant la santé, la sécurité et la protection l'environnement.

Politique de systèmes informatiques

La Direction des Systèmes et Technologies de l'Information du Groupe (Global IS&T) a défini trois objectifs principaux :

- améliorer la productivité des équipes du Groupe et les rapprocher de leurs clients et consommateurs en capitalisant sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- être résolument au service des utilisateurs et s'adapter pour répondre à l'évolution de leurs besoins et de leurs attentes ;
- standardiser les systèmes d'information pour continuer à accompagner la croissance du Groupe Sodexo tout en renforçant les systèmes de mesure de la performance et l'environnement de contrôle de nos activités.

Pour atteindre ces trois objectifs principaux, la Direction des Systèmes et Technologies de l'Information a déployé de nombreuses procédures notamment dans les domaines suivants :

- gouvernance des Systèmes d'Information Groupe ;
- sécurité informatique ;
- attribution et sécurisation des terminaux mobiles ;
- investissement informatique.

Politique Audit Interne

Le périmètre d'Audit Interne englobe l'examen et l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité de la gouvernance de l'organisation, la gestion des risques et le contrôle interne. Cela inclut l'évaluation :

- de la fiabilité et de l'intégrité des informations financières et extra-financières ;
- de la conformité aux politiques, procédures, lois et règlements existants ;
- des moyens mis en place pour protéger les actifs ;
- de l'efficacité des ressources employées et des opérations.

Il est également de la responsabilité de l'équipe d'Audit Interne d'alerter la Présidente du Conseil, le Comité d'Audit ainsi que le Comité Exécutif de tout risque significatif et de les informer sur les causes des faiblesses identifiées.

L'Audit Interne a défini plusieurs procédures permettant principalement d'identifier les priorités d'audit sur l'exercice, de planifier et réaliser ses missions, de rédiger ses rapports et d'effectuer le suivi de ses recommandations.

L'Audit Interne a mis en place un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer sa performance tels que le pourcentage de mise en place des recommandations d'audit, les délais d'émission des rapports d'audit, le pourcentage de réalisation du plan d'audit annuel, la formation et la rotation des auditeurs, le taux de satisfaction des audités.

Délégations d'autorité

Les principes et politiques sont complétés par des descriptions de postes, des fiches d'objectifs annuels et pour les principaux dirigeants, des délégations clairement définies, qui font l'objet d'une mise à jour annuelle et d'une communication formalisée aux différents responsables par leur supérieur hiérarchique.

Le Directeur Général délègue certains de ses pouvoirs aux membres du Comité Exécutif Groupe, qui eux-mêmes délèguent à leur propre Comité Exécutif.

Les délégations s'appliquent dans les domaines du développement commercial, de la gestion des Ressources Humaines, des achats, des investissements et de la finance.

Elles doivent s'effectuer conformément aux politiques du Groupe.

Mesureurs de progrès

Tout progrès se mesure. Ainsi, Sodexo a défini des mesureurs de progrès permettant d'évaluer les améliorations obtenues dans cinq domaines principaux : le Développement commercial, la Gestion, les Achats, les Ressources Humaines et la Responsabilité d'Entreprise.

La Direction Financière du Groupe est chargée de la coordination et du suivi des indicateurs de progrès opérationnels pour les activités et les entités à travers un tableau de bord du Groupe.

Les progrès accomplis dans ces domaines seront déterminants pour la croissance future du résultat opérationnel, des liquidités générées par les opérations et du chiffre d'affaires.

Les indicateurs de progrès sont présentés annuellement au Conseil d'Administration et au Comité Exécutif Groupe afin de suivre les progrès réalisés.

Indicateurs de développement :

- potentiel global de développement du Groupe à 10 ans composé du potentiel par activité, par pays et par segment de clientèle ;
- taux de fidélisation des clients ;
- taux de satisfaction des consommateurs et des clients ;
- croissance à parc comparable ;
- taux de développement commercial par rapport aux concurrents ;
- retour sur les investissements en développement (en particulier les investissements incorporels).

Indicateurs de gestion :

- rentabilité des contrats ;
- rentabilité des activités et des différents segments de clientèle ;
- mesures de marge brute d'exploitation et de coûts sur les sites ;
- réduction des frais de fonctionnement et administratifs des filiales, des segments de clientèle et des différentes fonctions.

Indicateurs d'achats :

- pourcentage d'achats réalisés auprès des fournisseurs référencés ;
- baisse du nombre de références produits, baisse du nombre de livraisons sur un site, etc.

Indicateurs de Responsabilité d'Entreprise

Indicateurs en tant qu'employeur, parmi lesquels :

- le taux d'engagement des collaborateurs qui doit progresser pour atteindre le même niveau que celui des entreprises classées comme les meilleurs employeurs mondiaux ;
- la fidélisation du personnel mesurée pour l'ensemble du personnel et 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 ;
- la représentation des femmes dans la population des dirigeants ;
- diminution du taux d'accidents avec arrêt de travail (LTIR) ;
- pourcentage des effectifs du Groupe travaillant dans des pays ayant mis en place des actions favorisant l'emploi des personnes en situation de handicap.

Indicateurs pour la nutrition, la santé et le bien-être, parmi lesquels :

- pourcentage des sites clients proposant des offres alimentaires conçues selon les 10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être de Sodexo.

Indicateurs pour le développement économique, social et environnemental, parmi lesquels :

- part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseurs Sodexo ;
- valeur commerciale au profit des PME (en euro).

Indicateurs pour la protection de l'environnement, parmi lesquels :

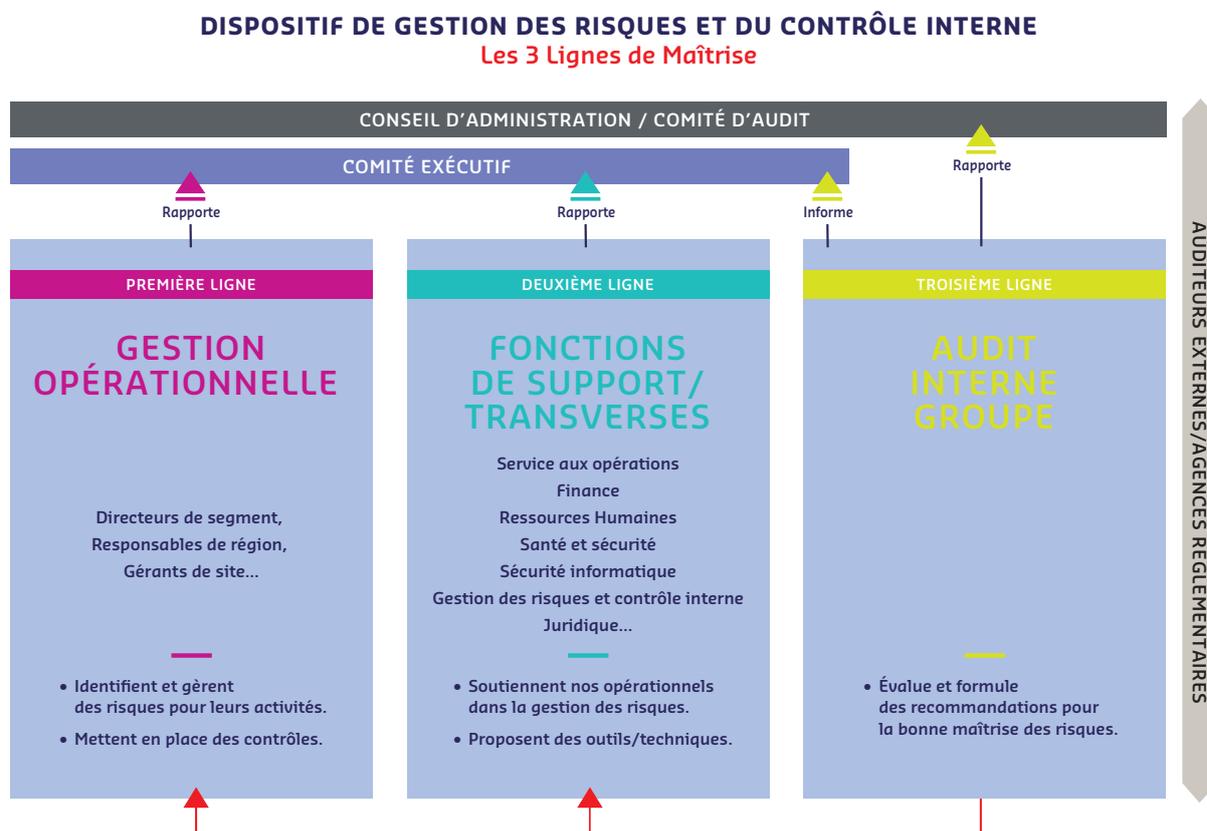
- mesure des consommations de produits identifiés comme ayant un impact sur l'environnement (par exemple, l'huile de palme) ;
- part des produits de la mer issus de filières durables ;
- réduction de l'intensité des émissions de carbone (par rapport aux chiffres de 2011).

Le Groupe a sélectionné un organisme tiers indépendant afin de faire auditer une sélection représentative d'informations sociales, environnementales et sociétales qui traduisent les progrès obtenus en matière de responsabilité d'entreprise. Les conclusions de cet audit sont restituées dans le chapitre 3 du présent document (page 99).

5.4.2 Descriptif de la démarche de gestion des risques

5.4.2.1 Organisation du système de gestion des risques et du contrôle interne

Le système de gestion des risques et de contrôle interne est organisé selon le modèle des 3 lignes de maîtrise qui est représenté dans le schéma ci-dessous :



La première ligne est essentiellement composée de nos responsables opérationnels. Ils identifient et gèrent leurs risques dans leurs domaines d'activité. Ils mettent en place des contrôles et des plans d'actions pour les risques identifiés.

Les fonctions de support de deuxième ligne soutiennent les opérationnels dans la gestion de risques. Elles définissent les procédures et les normes, et proposent des outils et des techniques permettant aux opérationnels de mettre en place les contrôles adéquats.

La troisième ligne de maîtrise est l'audit interne qui présente une évaluation indépendante de la gestion des risques et du contrôle interne au Comité Exécutif et au Conseil d'Administration. Il fait des recommandations pour l'amélioration de la gestion des risques et du contrôle interne à la première et à la deuxième ligne de maîtrise, et assure un pilotage des plans d'actions.

Sodexo a mis en place un dispositif rigoureux pour identifier et évaluer les principaux risques. Le Groupe s'assure ainsi que les risques sont évalués et gérés aux niveaux appropriés de

l'organisation ; selon leur nature, les actions de maîtrise sont pilotées au niveau local ou au niveau du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur les principes fondamentaux définis par le Conseil d'Administration.

5.4.2.2 Approche en matière d'évaluation des risques

Le processus d'identification des risques est mis en œuvre parallèlement au niveau local et au niveau central pour le Groupe :

- les Directeurs Généraux opérationnels des principales entités du Groupe évaluent leurs principaux risques au regard de leurs impacts potentiels et de leurs probabilités, décrivent les contrôles en place pour les maîtriser et en mesurent l'efficacité. Ces autoévaluations locales sont agrégées au niveau du Groupe et présentées chaque année au Comité d'Audit ;

- une évaluation supplémentaire des risques est effectuée par les dirigeants de Sodexo, à l'issue de laquelle ces perspectives sont combinées afin de créer un profil de risque consolidé pour le Groupe. Ce profil complet est élaboré en tenant compte des risques extérieurs à nos opérations, des risques inhérents à nos activités courantes et des risques liés à l'évolution de notre environnement commercial, mais aussi de tous autres risques susceptibles d'influer sur la réalisation de nos objectifs. Le profil de risque consolidé est soumis au Directeur Général et au Directeur Financier Groupe, avant d'être présenté au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration.

La section 5.4.3 de ce Document de référence décrit les principaux risques auxquels le Groupe est confronté.

Les procédures de contrôle interne font partie de la démarche continue d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques de l'entreprise. La démarche de gestion des risques et de contrôle interne est basée sur le cadre de référence de contrôle interne prescrit par l'AMF (Autorité des marchés financiers). Ce dispositif couvre les cinq composantes suivantes : environnement de contrôle (intégrité, éthique, compétences, etc.), évaluation des risques (identification, analyse et gestion des risques), activités de contrôle (normes et procédures), information et communication (collecte et échange d'informations) et pilotage (suivi et modification éventuelle des processus).

Le Comité Exécutif Groupe et le Conseil d'Administration souscrivent résolument à la démarche de gestion des risques et de contrôle interne.

5.4.3 Panorama des principaux risques et mesures de gestion des risques

5.4.3.1 Panorama des principaux facteurs de risques et mesures de gestion de ces risques

Synthèse des principaux facteurs de risques de Sodexo

ENJEU	RISQUE
Croissance	Risques commerciaux liés à l'activité Services sur Site Fidélisation des clients Concurrence Risques liés à une éventuelle dépendance à l'égard d'un client ou un fournisseur Attentes des consommateurs Acquisitions
Efficacité Opérationnelle	Inflation des denrées alimentaires et accès aux matières premières alimentaires Technologies
Talent	Gestion des Ressources Humaines Activité de Facilities management
Responsabilité d'Entreprise	Sécurité alimentaire, sécurité des prestations rendues et sécurité au travail Impact environnemental
Risques liés à l'environnement externe	Risques réglementaires Risques de liquidité, de taux d'intérêt, de change et de contrepartie Risque lié à la participation à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations définies Conjoncture économique Litiges

Description des principaux facteurs de risques

IDENTIFICATION DU RISQUE

Risques commerciaux liés à l'activité Services sur Site

Dans l'activité Services sur Site, les contrats peuvent revêtir diverses formes en fonction de la taille, des zones géographiques et de la complexité du périmètre concerné.

Le modèle de facturation est défini en fonction de la typologie de contrat (prix fixe ou *cost plus*) et des types de prestations.

Dans le cas d'un contrat à prix fixe, l'enjeu principal consiste à définir précisément le prix unitaire de chaque prestation en veillant à ce que l'ensemble des variables soit pris en compte.

Dans celui d'un contrat de gestion ou de mandat de type *cost plus*, l'enjeu est la définition du périmètre de prestation.

GESTION DU RISQUE

Les évaluations comparatives, les visites de site, les vérifications préalables approfondies et le recours à des expertises techniques sont autant de composantes du processus visant à anticiper les coûts unitaires et la saisonnalité des services et à estimer la base de référence. Les contrats disposent généralement de clauses d'indexation périodique qui permettent de répercuter aux clients l'augmentation des coûts (coûts de personnel, coûts des denrées).

Le Groupe applique des principes et des méthodes pour la gestion des contrats afin de gérer efficacement leur application, les changements de périmètre, d'organisation ou de niveau de service. L'objectif est que les services soient fournis conformément aux engagements pris avec le client ou que les ajustements nécessaires identifiés soient intégralement reflétés dans les nouvelles dispositions contractuelles relatives aux coûts de base ou aux coûts unitaires.

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 sur divers facteurs, dont la qualité, le coût et l'adéquation des services, ainsi que sur la fourniture de services compétitifs qui se différencient de ceux de la concurrence, contribuant ainsi à la satisfaction des clients de Sodexo.

Pour soutenir et accroître son taux de fidélisation clients, Sodexo met en œuvre un processus de gestion de la relation client, destiné à prendre en compte de manière continue les attentes de nos clients.

Il convient de préciser qu'au 31 août 2018, le taux de fidélisation des clients de l'activité Services sur Site est de 93,8 %.

Concurrence

Compte tenu du nombre de pays où le Groupe est présent et de la large gamme de services qu'il propose, Sodexo a de nombreux concurrents au niveau local, national et international. Les concurrents de Sodexo dans le cadre de l'activité Services sur Site peuvent être des entreprises offrant un seul type de services (tels que des services de restauration, de nettoyage ou de maintenance technique) ou un éventail de services. Il existe également des clients et des prospects qui peuvent opter pour des solutions internes et décider de ne pas sous-traiter leurs Services sur Site.

Dans les 35 pays où le Groupe propose les Services Avantages et Récompenses, Sodexo se trouve généralement en concurrence avec une entreprise mondiale et plusieurs entreprises régionales ou locales.

Les effets de la concurrence sont notamment identifiés grâce à la connaissance des marchés et des acteurs (évolution de leurs parts de marché), et traités par les stratégies de différenciation et d'innovation que Sodexo a mises en place : offre de services de Qualité de Vie et innovation digitale. Sodexo bénéficie d'une empreinte géographique large, ce qui lui permet également de compenser les effets de la concurrence.

Dans l'activité Services Avantages et Récompenses, le principal avantage concurrentiel du Groupe réside dans la solidité de son réseau de commerçants affiliés dans chaque pays. Dans cette activité, la croissance dépend de l'expansion géographique, de la pénétration du marché, du développement de nouvelles offres de services et de la reconnaissance de la marque. La convergence croissante entre les Services sur Site et les Services Avantages et Récompenses, en particulier dans le domaine digital, élargit le choix offert aux consommateurs dans les deux activités, renforçant le positionnement concurrentiel du Groupe dans les services de Qualité de Vie destinés aux consommateurs.

Risques liés à une éventuelle dépendance à l'égard d'un client ou fournisseur

Une dépendance excessive à un client pourrait signifier qu'en cas de perte de ce client, Sodexo serait confronté à une baisse significative de son chiffre d'affaires.

De même, une dépendance excessive à l'égard d'un fournisseur signifierait qu'en cas de faillite ou d'incapacité de ce fournisseur, Sodexo pourrait ne pas être en mesure de fournir des services pour honorer ses obligations contractuelles.

Le Groupe est largement diversifié en termes de géographies et de nombre de segments de marché sur lesquels il opère.

Bien que l'activité de Sodexo dépende de sa capacité à renouveler ses contrats et à en signer de nouveaux à des conditions économiques favorables, 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 2 % du volume total des achats. Cependant, la capacité du Groupe à organiser ses systèmes d'approvisionnement, y compris les achats et la logistique, a une influence importante sur sa performance.

L'activité de Sodexo ne dépend d'aucun brevet particulier, ni de licence de marques dont il n'aurait pas la propriété.

IDENTIFICATION DU RISQUE

GESTION DU RISQUE

Attentes des Consommateurs

L'influence du consommateur grandit, en particulier dans le rôle qu'ils jouent dans les décisions des clients de Sodexo. Les consommateurs attendent des services plus personnalisés qui améliorent leur Qualité de Vie.

L'attention du consommateur se porte également de plus en plus souvent sur le comportement responsable des acteurs économiques. Si Sodexo ne parvenait pas à anticiper et interpréter les besoins des consommateurs en termes d'innovation ou personnalisation, ou bien si le Groupe ne répondait pas à leurs attentes en matière d'impact environnemental ou de conduite des affaires, le chiffre d'affaires ainsi que la réputation de Sodexo pourraient être affectés.

De nombreux changements sont à adresser : la technologie (domaine des possibles élargi), les modes de vie, et l'aspiration à une certaine qualité de vie ont fait évoluer les attentes des consommateurs.

Pour répondre à ces attentes en matière sociétale, Sodexo s'appuie sur son programme *Better Tomorrow*. Cette feuille de route sur la responsabilité d'entreprise de Sodexo définit 9 engagements en fonction de leurs impacts sur les individus, les communautés et l'environnement et du rôle de Sodexo en tant qu'employeur, prestataire de services et entreprise citoyenne. Pour plus d'informations sur *Better Tomorrow*, veuillez vous référer aux chapitres 1 et 2.

En matière de conduite des affaires, Sodexo a établi des principes éthiques : l'intégrité dans la conduite de nos affaires et le respect des droits de l'homme sont également au cœur de nos fondamentaux.

Par ailleurs, la transformation digitale crée de nouvelles opportunités d'élargir et de personnaliser les services qui améliorent la Qualité de Vie des consommateurs. Ces nouvelles opportunités d'innovation sont identifiées à la fois en interne (projets d'innovation menés par les équipes terrain) ou externe (investissement dans des start-ups).

Acquisitions

Les acquisitions d'entreprises contribuent à la croissance de Sodexo. Leur intégration et la réalisation des objectifs et synergies définis au moment de l'acquisition sont autant de sujets qui doivent être ensuite suivis étroitement afin de s'assurer de la réalisation des objectifs initiaux.

Chaque activité de Sodexo – Services sur Site, Services Avantages et Récompenses et Services aux Particuliers et à Domicile – a la responsabilité d'intégrer les entités acquises et de s'assurer de la bonne réalisation des objectifs et synergies définis au moment de l'acquisition. Des revues de l'intégration sont menées au niveau Groupe également.

Inflation des denrées alimentaires et accès aux matières premières alimentaires

Sodexo peut avoir à faire face à des fluctuations de prix des denrées alimentaires et à des difficultés d'approvisionnement de certains produits. Le prix des denrées alimentaires et leur disponibilité sur le marché peuvent varier selon les régions du monde.

Pour certains produits, Sodexo négocie des contrats fournisseurs avec des prix encadrés.

Les contrats avec nos clients intègrent la répercussion des coûts des produits ; les contrats à prix fixes prévoient des ajustements basés sur des indices de coûts de référence.

Technologies

Nos systèmes de technologie de l'information, ainsi que les données qu'ils hébergent, sont de plus en plus indispensables à la façon dont Sodexo commercialise, déploie, exploite et développe ses activités. À ce titre, le Groupe s'engage à préserver la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité de nos actifs informatiques et d'assurer à nos clients, consommateurs et aux agences de régulation notre capacité à fournir efficacement des services innovants tout en protégeant les données sensibles.

Les risques changent à mesure de l'évolution de nos technologies. Aux risques informatiques traditionnels auxquels Sodexo est confronté, tels que la défaillance des infrastructures internes et les changements non maîtrisés, viennent s'en ajouter de nouveaux comme la gestion des systèmes dans le *Cloud* et le contrôle de l'accès aux puissantes solutions *Big Data*.

En outre, les innovations numériques (*Digital*) induisent une relation de plus en plus directe avec nos clients et consommateurs, un partage de l'accès aux données et aux systèmes entre les entreprises et à travers les frontières, et une collaboration avec un nombre croissant de partenaires tiers. En parallèle, les cyber-menaces croissent en volume et en sophistication, et les réglementations se renforcent, en particulier dans le domaine de la protection des données.

Afin d'être efficace dans la gestion de nos risques liés à la sécurité de l'information, notre politique de sécurité des systèmes et de l'information Groupe adopte une approche basée sur les risques à l'aide du référentiel de contrôle ISO 27001. Cette approche est soutenue par des solutions de sécurité globales et des directives de sécurité proactives qui fournissent des conseils sur les meilleures pratiques pour relever des défis spécifiques tels que la technologie *Cloud* et sur les domaines clés, tels que l'accès logique.

Notre processus de gouvernance des systèmes informatiques prend en charge la sécurité dès la conception et intègre des évaluations des risques et de l'impact sur la confidentialité dès le début du cycle de vie du projet. Les risques informatiques sont clairement définis afin qu'ils puissent être alignés avec les besoins de nos clients et nos objectifs commerciaux. Ce processus prend également en compte les risques liés à la vie privée et à la protection des données à caractère personnel dès la conception.

Sodexo sélectionne des fournisseurs qui comprennent et soutiennent notre culture axée sur la sécurité et choisit des solutions capables de s'adapter aux nouvelles tendances technologiques, aux risques émergents et à la réglementation croissante. Ce processus de sélection des fournisseurs intègre également la protection des données à caractère personnel par défaut par la vérification de la conformité de nos fournisseurs aux règles de protection des données à caractère personnel et la signature d'accords protecteurs pour Sodexo et les personnes concernées.



IDENTIFICATION DU RISQUE

Gestion des Ressources Humaines

La qualité des prestations du Groupe repose en grande partie sur sa capacité à attirer, développer, motiver et fidéliser les meilleurs talents. Sodexo est décidé à améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs afin qu'à leur tour, ils soient en mesure d'améliorer celle des clients et des consommateurs.

GESTION DU RISQUE

Sodexo anticipe les besoins de ressources et de compétences en mettant en place des centres d'expertise qui forment et préparent les collaborateurs à leurs métiers d'aujourd'hui et de demain. Par ailleurs, les valeurs et la culture de Sodexo sont des facteurs d'attraction et de rétention forts pour les collaborateurs sur site.

Sodexo poursuit sa politique de formation à tous les échelons de l'entreprise et met tout particulièrement l'accent sur la prévention et la sécurité. Le développement des collaborateurs contribue à la motivation et à la fidélisation de nos meilleurs talents.

La satisfaction et l'implication des collaborateurs sont mesurées au moyen de l'Enquête d'engagement mondiale de Sodexo. L'enquête d'engagement est également un outil qui permet de développer des plans d'action afin de répondre aux attentes des collaborateurs.

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 continue de capitaliser sur cette diversité afin de créer un environnement de travail inclusif pour tous, un avantage concurrentiel et de demeurer une véritable entreprise globale. Sodexo poursuit plusieurs programmes pour la promotion de la diversité.

Le Groupe n'est pas, à sa connaissance, exposé à des risques sociaux particuliers autres que ceux pouvant intervenir dans la vie sociale normale d'entreprises implantées mondialement et de taille comparable.

Risques liés à l'activité de facilities management

Bien que les services de facilities management fassent de longue date partie intégrante de l'offre du Groupe, sa stratégie intègre une accélération du développement de ces services et, par conséquent, une augmentation de leur part dans le chiffre d'affaires. Ces services requièrent un personnel qualifié, notamment dans les domaines tels que la maintenance des bâtiments, l'électricité, la plomberie, le chauffage ou la climatisation. Le Groupe doit donc faire face à certains risques opérationnels et à des besoins en Ressources Humaines qualifiées dans ces domaines. La capacité du Groupe à développer son activité dans cet environnement hautement spécialisé, dépend de sa connaissance des marchés et de sa capacité à attirer, recruter et former le personnel nécessaire.

Les plateformes opérationnelles de services de facilities management de Sodexo proposent des outils, apportent l'expertise à nos opérationnels et encouragent le partage des meilleures pratiques au niveau mondial.

En outre, notre Global Facilities Management Academy aide à développer les compétences et les connaissances nécessaires pour que nos opérationnels puissent développer nos activités de facilities management, en impactant ainsi positivement la Qualité de Vie de nos consommateurs et la performance de nos clients.

Sécurité alimentaire, sécurité des prestations rendues et sécurité au travail

Sodexo sert chaque jour un nombre considérable de consommateurs dans le monde et engage sa responsabilité sur la qualité sanitaire de ses produits alimentaires et de ses services.

Par ailleurs, des accidents du travail liés aux services de restauration et de facilities management du Groupe peuvent survenir.

Néanmoins, si Sodexo devait connaître un incident significatif dans une ou plusieurs de ses exploitations, cela pourrait avoir un impact sur les activités, les résultats et l'image du Groupe.

Afin de se prémunir contre ces risques, Sodexo a mis en place des procédures de contrôle pour assurer le strict respect des réglementations et normes sectorielles applicables ainsi que des exigences des clients.

Ses politiques mondiales de santé – sécurité au travail et de sécurité alimentaire sont applicables dans chacun des pays où le Groupe est implanté et intègrent des exigences de formation appropriées pour l'ensemble des collaborateurs.

Impact environnemental

Sodexo est conscient de l'impact que son activité peut avoir sur l'environnement, étant précisé que la plupart des activités se déroulent sur les sites de ses clients. Le Groupe met tout en œuvre pour maîtriser cet impact afin d'être en mesure de le réduire.

L'impact environnemental de ses activités tient principalement aux facteurs suivants :

- incidents environnementaux potentiels en lien avec la fourniture de services aux clients ;
- consommation d'eau et d'énergie dans le cadre des services fournis sur les sites des clients ;
- production de déchets organiques liés à la préparation des repas ;
- production de déchets ménagers ;
- changements climatiques influant sur les prix des matières premières et donc sur les coûts d'exploitation.

Afin de parfaire son rôle d'entreprise citoyenne et de limiter ces risques pour l'environnement, Sodexo a présenté en juillet 2017 la version révisée de sa feuille de route pour la responsabilité d'entreprise, le *Better Tomorrow 2025*. Ce programme comporte 9 engagements clés, en tant qu'employeur, prestataire de services et entreprise citoyenne, afin de garantir une amélioration constante de la gestion des ressources. Pour de plus amples informations, veuillez vous référer aux chapitres 1 et 2.

IDENTIFICATION DU RISQUE

GESTION DU RISQUE

Risques Réglementaires

La nature des activités du Groupe et son implantation internationale le soumettent à un ensemble de lois et réglementations très variées dont : droit du travail, droit de la concurrence, droit des sociétés, lois anti-corruption, protection des données à caractère personnel et droit de la santé et de l'environnement.

La plupart des activités des Services Avantages et Récompenses bénéficient d'un cadre fiscal favorable à leur développement dans certains pays. Ces avantages fiscaux peuvent faire l'objet de modifications plus ou moins significatives de la part des gouvernements concernés. Un changement de loi ou de réglementation pourrait avoir un impact direct sur l'activité, soit en ouvrant de nouvelles opportunités pour Sodexo, soit en remettant en cause les services existants. Ainsi, si ces dispositions fiscales favorables venaient à être diminuées ou supprimées, les services concernés verraient leur volume d'émission se réduire de façon significative.

Les équipes juridiques sont déployées au niveau central et local, et veillent à conseiller les opérationnels afin de garantir la bonne conformité aux lois et aux réglementations applicables. Les équipes sont spécialisées par domaine de compétence, et peuvent également faire appel à des experts externes appartenant à des cabinets d'avocats.

Une veille réglementaire permet au Groupe d'anticiper les nouvelles réglementations (règlements et lois).

Risques de liquidité, de taux d'intérêt, de change et de contrepartie

Sodexo a accès à des sources de financement bancaires diversifiées et a également la possibilité de faire directement appel aux investisseurs (marché des billets de trésorerie et marchés obligataires).

Dans la mesure où Sodexo est présent dans 72 pays, l'ensemble des postes des états financiers est impacté par la conversion des devises. Toutefois, ces fluctuations monétaires n'entraînent pas de risque opérationnel dans la mesure où les chiffres d'affaires et les coûts des filiales sont libellés dans les mêmes devises.

Sodexo a recours aux instruments dérivés dans le cadre de la gestion de ses risques de taux d'intérêt et de change. Toutefois la politique du Groupe est d'éviter toute prise de position spéculative.

Des analyses de sensibilité aux risques sur le taux de change et d'intérêt sont effectuées et sont présentées dans les notes 5.1, 5.2 et 5.3 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 3.4 du présent Document.

Risque lié à la participation à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations définies

Notre participation à des régimes de retraite interentreprises à prestations définies peut nous exposer à d'importants passifs.

Nous exerçons nos activités sur plusieurs sites dans le cadre de conventions collectives. Aux termes de certaines de ces conventions, nous sommes tenus de souscrire à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations définies. En tant qu'employeur contribuant à ces régimes, Sodexo engagerait sa responsabilité en cas de retrait total ou partiel au prorata des prestations acquises non versées. En outre, si les exigences de cotisations minimums fixées dans le cadre d'un régime de retraite multi-employeurs à prestations définies n'étaient pas remplies, Sodexo serait tenu de verser des cotisations plus élevées afin d'y satisfaire. Par ailleurs, si un employeur contribuant à un tel régime devait se retirer ou être confronté à des difficultés financières, y compris en cas de faillite, la responsabilité de Sodexo au titre du régime en question pourrait s'en trouver accrue. La situation financière de certains des régimes auxquels Sodexo souscrit s'est dégradée récemment, et continue à se dégrader. En outre, une hausse des cotisations obligatoires au titre d'un régime de retraite interentreprises à prestations définies sous-capitalisé pourrait peser sur les finances du Groupe.

Sodexo suit les niveaux de financement des régimes de retraite employeurs, contrôle étroitement les nouveaux contrats afin de minimiser l'entrée dans des régimes supplémentaires et surveille de près certains événements déclencheurs potentiels, tels que la résiliation d'un contrat ou la révocation d'un syndicat.

Conjoncture économique

Des conditions économiques défavorables et une faiblesse des prix des matières premières pourraient affecter les opérations et les performances financières du Groupe, notamment en ce qui concerne les segments Entreprises et Énergie & Ressources.

Le poids de la dette des États, des déficits budgétaires et de l'accroissement du chômage pourrait exercer une pression importante sur l'activité économique, en particulier dans le secteur public, entraînant une baisse de la demande des services que Sodexo offre à ses clients, ce qui aurait un impact négatif sur les segments Éducation, Santé et Établissements Pénitentiaires et Défense.

Enfin, des conditions économiques défavorables pourraient entraîner un allongement des délais de paiement ou affecter la solvabilité des clients du Groupe. À l'inverse, la situation économique pourrait encourager les clients à faire davantage appel à la sous-traitance pour réaliser des économies de coûts.

La présence de Sodexo dans 72 pays du monde et la répartition des opérations sur différents segments de clientèle contribuent à la diminution de ce risque. De plus, une veille et une attention particulière sont portées sur les situations économiques/politiques dans lesquelles Sodexo opère.

Le risque client est évalué régulièrement par les directions financières de segment et régionales tant au moment d'une soumission d'offre, que durant la vie du contrat.



IDENTIFICATION DU RISQUE

GESTION DU RISQUE

Litiges

Concernant ces risques, se reporter à la note 4.28 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 3.4 du présent Document. Aucun risque supplémentaire n'a été identifié au cours de l'exercice 2018.

La revue des litiges en cours est menée de concert entre la direction financière et la direction juridique.

5.4.3.2 Couverture des risques**5.4.3.2.1 Assurances souscrites**

La politique générale du Groupe est de transférer au marché de l'assurance les risques non conservés, en particulier les risques d'intensité. Sodexo veille à contracter ces programmes auprès d'assureurs de qualité.

Les principaux programmes d'assurances mis en place concernent :

- les assurances de responsabilité, qui garantissent les dommages corporels, matériels ou immatériels causés aux tiers. Ces assurances couvrent notamment la responsabilité civile exploitation, produit, après livraison ainsi que la responsabilité civile professionnelle ; depuis le 1^{er} juin 2016, Sodexo a mis en œuvre un programme d'assurance responsabilité à l'échelle mondiale, qui peut être utilisé dans chacun des pays où le Groupe est implanté, y compris aux États-Unis et au Canada ;
- les assurances de dommages, qui couvrent principalement les risques d'incendie/explosion, de dégâts des eaux, d'événements naturels ainsi que, dans certains pays, les risques d'attentat et de terrorisme. En règle générale, les assurances de dommages sont souscrites à hauteur des montants en risque ; elles peuvent parfois faire l'objet de limitations contractuelles d'indemnité négociées avec les assureurs ;
- les risques liés aux accidents du travail : dans les pays où il n'existe pas de couverture des accidents du travail dans le cadre d'organismes publics, des programmes d'assurances spécifiques sont souscrits (Workers Compensation). C'est notamment le cas aux États-Unis, au Canada et en Australie ;
- l'assurance criminalité dédiée aux Services Avantages et Récompenses, afin de transférer au marché de l'assurance une partie des risques de fraude, falsification et vol ;
- l'assurance sur facultés maritimes, qui couvre la perte et le vol de marchandises durant leur transport ;
- l'assurance responsabilité relative aux pratiques d'emploi, qui couvre les questions de licenciement abusif, de harcèlement sexuel, de discrimination et de préjudices sur le lieu de travail. Ce programme, mis en œuvre initialement aux États-Unis et au Canada, a été étendu à l'échelle mondiale le 1^{er} juin 2017.

Par ailleurs, Sodexo maintient l'ensemble des polices d'assurance légalement obligatoires dans les pays où il est implanté.

5.4.3.2.2 Conservation des risques

Les risques restant à la charge du Groupe correspondent aux montants des franchises des programmes d'assurances contractés par Sodexo. Il s'agit pour l'essentiel des risques de fréquence (risques qui se produisent de façon courante) et plus rarement les risques d'intensité (risques plus substantiels). Ces risques assumés (dans le cadre des franchises) dans certains pays concernent principalement la responsabilité de l'employeur (*Employer's Liability*), les accidents du travail (Workers Compensation) ainsi que la responsabilité civile

automobile et les dommages aux biens. En Amérique du Nord, les franchises varient de 5 000 à 5 000 000 dollars US par événement. Hors Amérique du Nord, les franchises varient, en règle générale, de 7 500 à 2 000 000 euros par événement. Sodexo assume également en propre les risques de fréquence et de faible amplitude *via* deux sociétés d'assurance captives. La société américaine, constituée à Hawaï, gère les franchises des programmes d'assurance couvrant les risques liés aux accidents du travail, la responsabilité civile automobile et la responsabilité civile générale. La société irlandaise, sise à Dublin, fournit des services :

- d'assurance directe et de réassurance couvrant, dans le cadre de l'assurance du corps automobile, les dommages subis par les véhicules assurés et les risques encourus en matière de responsabilité civile à hauteur de 500 000 euros par sinistre et de 2 500 000 euros pour l'ensemble des sinistres survenus au cours d'une année ;
- de réassurance dans le cadre du programme d'assurance dommages à hauteur de 3 000 000 euros par sinistre et pour l'ensemble des sinistres survenus au cours d'une année.

5.4.3.2.3 Placement et coût global

Lors des derniers renouvellements de ses polices d'assurance, Sodexo a maintenu l'étendue de ses couvertures et le niveau de ses garanties notamment pour ce qui concerne les programmes Responsabilité Civile Générale et Responsabilité Civile Professionnelle dont bénéficie le Groupe, en particulier pour les couvertures des risques liés aux services de facilities management.

Le coût total des principaux programmes d'assurances et de conservation des risques (hors accidents du travail) des sociétés consolidées par intégration globale s'élève à environ 0,25 % du chiffre d'affaires consolidé.

5.4.3.3 Descriptif de la démarche de gestion de contrôle interne (y compris pour le reporting financier)

La démarche de gestion des risques et de contrôle interne appliquée au sein du Groupe consiste en :

- l'identification et l'évaluation des risques ;
- la description de l'environnement de contrôle, tant au niveau du Groupe qu'au niveau des filiales ;
- la documentation et l'autoévaluation des points de contrôle, tant au niveau local qu'au niveau du Groupe ;
- des tests indépendants de l'efficacité de ces points de contrôle réalisés par des personnes indépendantes.

Un très grand nombre d'entités du Groupe, représentant près de 97 % du chiffre d'affaires de Sodexo, établissent chaque année un rapport détaillé appelé *Company Level Control Report*. Celui-ci est décliné selon les cinq composantes du référentiel et comporte l'identification des principaux risques de l'entité, la description des actions de maîtrise des risques ainsi qu'une évaluation de leur efficacité.

Les entités les plus importantes du Groupe, qui représentent ensemble plus de 93 % du chiffre d'affaires de Sodexo, vont au-delà de cette première étape et évaluent également l'efficacité de contrôles supplémentaires déterminés en fonction de leur propre évaluation des risques (*Process Level Controls*), dont certains font aussi l'objet de tests d'efficience réalisés par des personnes indépendantes (des membres de l'Audit Interne du Groupe).

Une synthèse de l'état du contrôle interne et des progrès réalisés est présentée en fin d'exercice au Comité d'Audit. Au cours de l'exercice 2017-2018, 1 231 contrôles ont été testés de manière indépendante dans différentes entités par l'Audit Interne Groupe. Sur l'ensemble des recommandations émises par l'Audit Interne en 2017-2018, 34 % ont déjà donné lieu à des corrections satisfaisantes et ont confirmé de réels progrès, des plans d'action étant en cours pour les recommandations restantes.

5.4.3.4 Descriptif du dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information comptable et financière

La **Direction Financière du Groupe** veille à la fiabilité des informations financières et comptables.

Un processus de production et d'analyse d'informations financières a été mis en place au niveau des sites d'exploitation et des Directions Financières des entités et du Groupe.

Les Directions Financières des entités établissent chaque mois un compte de résultat, cumulé depuis le début de l'exercice social, un bilan et un tableau de flux de trésorerie, auxquels s'ajoutent régulièrement des prévisions pour l'ensemble de l'exercice. Une consolidation des comptes est réalisée tous les mois par la Direction Financière du Groupe.

Lors de la clôture semestrielle, les comptes semestriels font l'objet d'un examen limité par les Commissaires aux comptes.

En fin d'exercice, les Directeurs Généraux et les Directeurs Financiers des segments et des régions s'engagent sur la fiabilité de leurs états financiers, préparés en conformité avec les normes IFRS, telles qu'adoptées par l'Union européenne. Les auditeurs externes des principales entités expriment une opinion à cet égard dans le cadre du mandat qui leur est donné par les actionnaires de Sodexo. La Direction Financière du Groupe suit les évolutions des normes et interprétations IFRS et veille à l'application par toutes les entités des traitements comptables conformes aux règles du Groupe.

Par ailleurs, la Direction Financière du Groupe identifie deux fois par an les événements susceptibles de donner lieu à une dépréciation d'un ou plusieurs actifs, notamment le *goodwill* et les autres actifs incorporels (en application des normes comptables IFRS). Cette analyse peut, le cas échéant, conduire à la constatation d'une dépréciation de l'actif concerné dans les états financiers.

Le *reporting* opérationnel et financier (indicateurs de progrès relatifs à la fidélisation des clients, au développement commercial et à la croissance du chiffre d'affaires à « parc comparable ») est contrôlé par les Directeurs Généraux des segments et leurs comités exécutifs ainsi que par les Directeurs Généraux et les Directeurs Financiers des régions, avant d'être soumis au Comité Exécutif du Groupe, puis à la Présidente du Conseil d'Administration. Par ailleurs, des revues trimestrielles réalisées au niveau de chaque segment et région du Groupe permettent au Directeur Général et au Directeur Financier du Groupe d'apprécier, à partir des éléments financiers du *reporting* et d'éléments opérationnels, l'évolution des performances des segments et régions.

Le Groupe a mis en place des procédures pour identifier ses engagements hors bilan. Les éléments dits « hors bilan » rassemblent tous les droits et obligations pouvant avoir immédiatement ou à terme un impact financier sur la situation du Groupe, autres que ceux devant être inscrits au bilan et au compte de résultat, ou qui n'y figurent que de façon incomplète. Ils regroupent notamment les nantissements d'actifs, toutes les garanties liées soit aux contrats opérationnels (par exemple, garanties de soumission *bid bonds* ou de bonne fin *performance bonds*), soit à l'endettement ou à des contentieux, mais également les contrats de location non activés au bilan et les engagements relatifs à des promesses de vente ou d'achat de titres, etc. Ces engagements hors bilan sont présentés régulièrement au Conseil d'Administration.

La Direction des Assurances Groupe est chargée, en collaboration avec les responsables appropriés au sein des entités, de :

- mettre en œuvre des programmes d'assurance globaux, négociés au niveau du Groupe au profit de toutes les entités et pris en charge par des sociétés d'assurance reconnues par leurs pairs pour leur solidité financière ;
- mettre en place des couvertures d'assurance afin de préserver les intérêts de nos collaborateurs, clients et actionnaires ainsi que ceux du Groupe ;
- identifier et évaluer les principaux risques assurables auxquels le Groupe est soumis, en restant attentifs à l'émergence de nouveaux facteurs de risques liés à l'évolution de ses activités, en particulier dans les domaines du facilities management ;
- développer une politique de réduction des risques contractuels au travers, notamment, de clauses de limitation de responsabilité ou de pactes de garantie ;
- arbitrer entre la conservation (auto-assurance) des risques au sein du Groupe et leur transfert au marché de l'assurance afin de couvrir les conséquences financières qui résulteraient de l'exposition du Groupe à ces risques ; et
- atteindre l'optimisation en finançant certains de nos risques *via* des sociétés d'assurance captives.

La fonction juridique de Sodexo (qui se compose d'une équipe au niveau du Groupe et d'équipes régionales et locales) collabore de manière proactive avec les équipes en charge du développement et les équipes opérationnelles afin de garantir la conformité juridique des contrats et d'aider à leur négociation, de sorte que les risques encourus ont trait uniquement aux obligations contractuelles liées aux services et sont limités en termes de valeur et de durée.

Enfin, sur la base des informations transmises dans le cadre du *reporting* mensuel et de la consolidation des comptes, le Directeur Général, avec l'aide de la Direction Financière Groupe, prépare la communication financière. Le Directeur Général s'appuie également sur les informations opérationnelles requises lors de l'élaboration du Document de référence. 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, avant sa publication, d'une revue par le Comité de l'Information Financière (*Disclosure Committee*), qui regroupe des représentants des Directions fonctionnelles du Groupe dans les domaines du Contrôle financier, de la Communication financière, du Juridique, des Ressources Humaines, du Développement Durable, de la Communication et du Secrétariat du Conseil.

5.4.4 Direction de l'Audit Interne

La Directrice de l'Audit Interne Groupe rend directement compte à la Présidente du Conseil d'Administration, ce qui garantit l'indépendance de la Direction de l'Audit Interne du Groupe au sein de l'organisation. Elle lui rend compte de son activité lors d'une réunion mensuelle et travaille en étroite collaboration avec le Président du Comité d'Audit, avec lequel elle tient des réunions plus informelles (environ quatre fois par an).

Depuis 2015, Sodexo a maintenu la certification de ses activités d'Audit Interne Groupe par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI). Cette certification reconnue au niveau international garantit le respect et la mise en application de 30 exigences générales du Référentiel Professionnel de l'Audit Interne (indépendance, objectivité, compétences, méthodologie, communication, supervision, programme d'assurance continue).

La certification IFACI est un label exigeant de qualité et de performance qui :

- donne un signal fort sur la rigueur avec laquelle Sodexo évalue ses processus de gestion des risques et de contrôle interne ;
- apporte une comparaison avec les meilleures pratiques du marché ;
- permet au Groupe de renforcer et pérenniser ses pratiques d'Audit Interne ;
- fédère les collaborateurs autour d'un projet exigeant.

L'Audit Interne intervient auprès des différentes entités du Groupe selon un plan d'audit établi annuellement.

Ce dernier s'appuie sur une évaluation des risques effectuée par la Direction de l'Audit Interne sur la base du processus d'évaluation des risques du Groupe et des informations fournies par la Présidente du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Financier du Groupe ainsi que d'autres parties prenantes internes. Le Comité d'Audit examine et approuve ce plan annuel d'audit.

Parmi ses missions, la Direction de l'Audit Interne doit :

- s'assurer, en collaboration avec les Directions fonctionnelles concernées, que les politiques sont connues à l'intérieur du Groupe et rigoureusement appliquées ;
- s'assurer que les plans de délégations et les procédures ont été établis et communiqués à l'ensemble des échelons hiérarchiques, et vérifier l'application qui en est faite ;
- participer à l'évaluation des procédures de contrôle interne mises en place au sein des entités, préconiser des actions correctives pour les faiblesses de contrôle identifiées et suivre leur mise en place par les entités concernées.

Par ailleurs, la Direction de l'Audit Interne peut être conduite à réaliser des missions spéciales à la demande de la Présidente du Conseil d'Administration, du Comité d'Audit, du Directeur Général ou du Comité Exécutif.

L'essentiel (81 %) du plan d'Audit Interne Groupe, approuvé par le Comité d'Audit en début d'exercice 2017-2018, a été réalisé. La Direction de l'Audit Interne Groupe, dotée d'un effectif moyen de 26 personnes, a effectué pendant l'exercice 58 missions dans

30 pays. Par ailleurs, un réseau de près de 85 coordinateurs du contrôle interne, souvent rattachés aux Directeurs Financiers, existe. Ce réseau est coordonné par une équipe centrale de contrôle interne et permet d'apporter un support ad hoc aux missions d'audit et à la remédiation des défaillances identifiées par l'Audit Interne.

La Direction de l'Audit Interne Groupe assure un suivi régulier, auprès des entités du Groupe ayant fait l'objet d'un audit, de l'exécution des plans d'actions correctrices. Une synthèse de l'état d'achèvement et des progrès réalisés est régulièrement mise à jour et présentée deux fois par an au Directeur Général et au Directeur Financier Groupe, à la Présidente du Conseil d'Administration et au Comité d'Audit. Au cours de l'exercice 2017-2018, le processus de suivi des recommandations d'audit a continué d'être renforcé. Tous les audits font l'objet d'un suivi dans un délai maximum de douze mois.

Ainsi, pour les exercices antérieurs à 2017-2018, environ 90 % des recommandations ont été mises en place par les dirigeants des entités. En ce qui concerne l'exercice 2017-2018, sur 1 034 recommandations émises par la Direction de l'Audit Interne Groupe, 34 % ont déjà été mises en place et le reste fait l'objet de plans d'action en cours. En 2017-2018, la Direction de l'Audit Interne a effectué une enquête auprès d'un échantillon d'entités. La grande majorité d'entre elles (93 %) a jugé que la qualité de l'audit était satisfaisante. Tous les ans, l'Audit Interne Groupe évalue les économies réalisées et les pertes évitées grâce à ses missions. Au cours de l'année 2017-2018, les missions d'investigation, d'assistance et d'efficacité des processus ont permis de dégager une valeur ajoutée de 12,3 millions d'euros.

La Direction de l'Audit Interne Groupe joue, par ailleurs, un rôle d'évaluateur indépendant du contrôle interne.

Enfin, la Direction de l'Audit Interne Groupe est chargée de s'assurer de l'indépendance des missions des Commissaires aux comptes. Elle revoit également chaque année les honoraires des Commissaires aux comptes (concernant les missions de contrôle légal des comptes et les autres missions), avant approbation par le Comité d'Audit.

La gestion des risques et le renforcement du contrôle interne s'inscrivent en permanence dans les axes de progrès prioritaires du Groupe.

Le contrôle interne ne peut pas fournir une garantie absolue quant à l'élimination de tout risque. Sodexo veille néanmoins à mettre en place au sein de chacune de ses entités un dispositif de contrôle interne le plus efficace possible.

Dans le cadre de la préparation de ce rapport et conformément à la recommandation de l'AMF de juillet 2010, Sodexo s'est appuyé notamment sur le « Cadre de référence » réalisé par le groupe de Place et publié par l'AMF.

5.5 RÉMUNÉRATIONS

Les informations figurant dans le présent document tiennent compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2018, ainsi que des recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

5.5.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La présente section constitue le rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux de la Société en raison de leur mandat prévu par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. L'Assemblée Générale du 22 janvier 2019 sera appelée à approuver, sur la base du présent rapport, les principes de rémunération établis par le Conseil d'Administration sous la supervision du Comité des Rémunérations.

Ces principes et critères s'appliqueront à toute personne occupant une fonction de dirigeant mandataire social.

5.5.1.1 Principes généraux en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, et fait l'objet d'une revue annuelle. Le Comité des Rémunérations est présidé et composé en intégralité d'administrateurs indépendants, à l'exception d'un administrateur représentant les salariés. Ce Comité peut faire appel à des conseillers externes spécialisés en matière de rémunération des dirigeants. Il est également à l'écoute des commentaires des actionnaires institutionnels.

Le Conseil d'Administration veille à ce que la politique de rémunération soit adaptée à la stratégie et au contexte de la Société et ait pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et long terme. Elle repose sur les principes de détermination suivants :

Conformité

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société est établie en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Compétitivité

Des études sont régulièrement réalisées, notamment avec le concours de cabinets de conseils extérieurs, afin de mesurer les niveaux et les structures de rémunération par rapport à des panels d'entreprises comparables (en termes de taille et de périmètre international), à la fois sur le marché français (sociétés du CAC 40 hors banques et assurances) et le marché international (principaux concurrents).

Exhaustivité – Équilibre

L'ensemble des éléments de rémunération et avantages de toute nature est analysé de manière exhaustive avec une approche élément par élément puis une analyse de cohérence globale afin d'aboutir aux meilleurs équilibres entre rémunération fixe et variable, individuelle et collective, court et long terme.

Alignement des intérêts

Cet alignement prend en compte à la fois la nécessité de pouvoir attirer, motiver et retenir les talents dont l'entreprise a besoin, mais aussi les exigences attendues par les actionnaires et les autres parties prenantes, notamment en matière de responsabilité sociale et environnementale, de transparence et de lien avec la performance.

Performance

Les conditions de performance sont exigeantes et correspondent aux facteurs clés de croissance rentable et durable de la Société et plus généralement sont alignées sur ses objectifs publiés à court, moyen et long terme.

Transparence

La rémunération est régie par des règles simples, lisibles et transparentes.

Le Comité des Rémunérations veille à la bonne application de l'ensemble de ces principes dans le cadre de ses travaux et de ses recommandations au Conseil d'Administration, tant pour l'élaboration de la politique de rémunération, que dans sa mise en œuvre dans l'établissement des montants ou valorisations des rémunérations ou avantages.

5.5.1.2 Politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration (dirigeante mandataire social non exécutive)

Structure de la rémunération

La rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration est composée d'une rémunération fixe ainsi que des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé.

En cohérence avec son rôle non-exécutif, et en ligne avec les pratiques du marché en France, la Présidente du Conseil d'Administration ne dispose d'aucune rémunération variable ni annuelle à court terme, ni pluriannuelle, ni ne bénéficie d'un dispositif d'intéressement à long terme.

Rémunération fixe

La rémunération fixe de la Présidente du Conseil d'Administration, appréciée au regard d'études de marché, rétribue les responsabilités attachées à un tel mandat social.

Ainsi, elle est déterminée sur la base des éléments ci-dessous :

- responsabilités et missions assumées et attachées à ce mandat social, lesquelles sont prévues par la loi ainsi que par le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration et visent notamment à assurer la bonne gouvernance et le bon fonctionnement des organes sociaux de la Société (Conseil d'Administration et ses comités, Assemblée Générale des actionnaires) ;
- compétences, expériences, expertises et parcours du titulaire de cette fonction ;
- analyses et études de marché portant sur la rémunération pour des fonctions et sociétés comparables.

Toutefois, une révision peut intervenir au cours d'un mandat et avant son renouvellement en cas d'évolution significative du périmètre de responsabilité de cette fonction, laquelle peut être liée à une évolution de la Société elle-même, ou de décalage important par rapport au positionnement marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe, ainsi que ses motifs, seront rendus publics.

Voiture de fonction

La Présidente du Conseil d'Administration dispose d'une voiture de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant (pour ses déplacements professionnels) du véhicule sont à la charge de la Société.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

La Présidente du Conseil d'Administration bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle elle est assimilée pour la fixation des avantages sociaux.

Plus précisément, la Présidente du Conseil d'Administration bénéficie, aux conditions applicables à l'ensemble des salariés, des régimes suivants :

- régime de prévoyance « incapacité, invalidité, décès », en partie à la charge de Sodexo, qui prévoit notamment en cas de décès du salarié, le versement d'un capital égal à 215 % de la rémunération fixe dans la limite de huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, majoré en cas d'enfant à charge ;
- second régime de prévoyance « incapacité, invalidité, décès », entièrement à la charge de Sodexo, applicable aux salariés dont la rémunération brute annuelle est supérieure à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, qui prévoit notamment en cas de décès, le versement d'un capital égal à 200 % de la part de rémunération fixe dépassant huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale ;
- assurance complémentaire frais de santé, applicable à l'ensemble des salariés, en partie à la charge de Sodexo.

Autres éléments de rémunération

La Présidente du Conseil d'Administration ne bénéficie ni de jetons de présence liés à sa participation aux réunions du Conseil d'Administration ou des comités spécialisés, ni d'indemnité de départ en cas de cessation de son mandat social.

5.5.1.3 Politique de rémunération du Directeur Général (dirigeant mandataire social exécutif)

Structure de la rémunération

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, veille chaque année à ce que la part de rémunération variable du Directeur Général, fondée sur des critères de performance précis, soit suffisamment significative par rapport à la rémunération fixe.

Cette politique de rémunération est destinée à équilibrer la performance entre le long terme et le court terme afin de promouvoir le développement de l'entreprise pour toutes ses parties prenantes.

Ainsi, dans un souci de maintenir les intérêts de ces derniers, la Société s'est attachée à maintenir une cohérence entre la rémunération globale du Directeur Général et l'évolution de la performance de la Société.

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Directeur Général rétribue les responsabilités attachées à un tel mandat social.

Ainsi, elle est déterminée en prenant en compte les éléments ci-dessous :

- niveau et complexité des missions et responsabilités attachées à chaque fonction, le Directeur Général étant investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et de la représenter dans ses rapports avec les tiers ;
- compétences, expériences, expertises et parcours du titulaire de la fonction ;
- analyses et études de marché portant sur la rémunération pour des fonctions et sociétés comparables.

Pour rappel, la rémunération fixe annuelle sert de référence pour déterminer le pourcentage de la rémunération variable annuelle et la valorisation de la rémunération long terme. Aucune révision systématique du montant de cette rémunération fixe n'est prévue annuellement.

Jetons de présence

Le Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence au titre d'un éventuel mandat d'administrateur au sein de Sodexo.

Rémunération variable annuelle

MODALITÉS DE DÉTERMINATION

L'objet de la rémunération variable annuelle est d'inciter le Directeur Général à atteindre les objectifs annuels de performance fixés par le Conseil d'Administration en ligne avec la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Elle est fixée à 100 % de la rémunération fixe, à objectifs atteints.

La détermination de la part variable repose sur une part largement prédominante de paramètres financiers.

Pour l'exercice 2018-2019, cette prime variable repose à hauteur de :

- 70 % sur des objectifs fondés sur les performances financières réalisées par le Groupe au cours de l'exercice écoulé, dont la croissance interne du chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation, le résultat net part du Groupe et les liquidités générées par les opérations ;

- 30 % sur des objectifs non financiers incluant principalement des objectifs quantitatifs (dont santé et sécurité au travail, la gestion des talents et le classement DJSI).

La prime est calculée et payée à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique et après approbation des comptes par l'Assemblée Générale Ordinaire.

Chaque année, durant le premier trimestre, le Conseil d'Administration, sur recommandations du Comité des Rémunérations, confirme ou détermine les paramètres, leur pondération et les niveaux de performance attendus du :

- seuil de déclenchement en deçà duquel aucune rémunération n'est versée ;
- niveau cible lorsque l'objectif est atteint ; et
- une mesure quantitative de la performance, y compris pour les paramètres non-financiers.

Pour l'exercice 2018-2019 :

- 100 % de la prime est versée lorsque les objectifs sont atteints ;
- 150 % de la prime peut être versée en cas de dépassement de ces objectifs.

Les objectifs de performance économique reposant sur des indicateurs financiers sont fixés de manière précise sur la base du budget préalablement approuvé par le Conseil d'Administration et sont soumis aux seuils de performance mentionnés ci-dessus.

Le niveau d'atteinte des objectifs sera communiqué critère par critère une fois l'appréciation de la performance établie par le Conseil d'Administration.

CONDITION DE VERSEMENT

Conformément à la loi, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionnée à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

NOMINATION OU FIN DE MANDAT

Dans l'hypothèse d'une nomination ou d'une fin de mandat en cours d'année, ces mêmes principes s'appliqueront pour la période d'exercice du mandat *pro rata temporis*. Cependant, en cas de nomination intervenant au cours du second semestre de l'exercice concerné, l'appréciation de la performance s'effectuera de manière discrétionnaire par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations.

Rémunération long terme

OBJECTIF VISÉ

Le Conseil d'Administration considère que ce mécanisme, qui bénéficie également à d'autres fonctions clefs de l'entreprise, est particulièrement adapté à la fonction de Directeur Général étant donné le niveau attendu de sa contribution directe à la performance long terme de l'entreprise. En effet, ce dispositif qui repose sur l'atteinte d'une croissance du résultat d'exploitation sur plusieurs années équivalente à l'objectif publié, ainsi que sur l'évolution de la valeur de l'action Sodexo par rapport à son marché de référence et des critères de responsabilité sociale d'entreprise, permet de renforcer la motivation et la fidélisation du dirigeant mandataire social tout en favorisant l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

DISPOSITIF DE RÉMUNÉRATION LONG TERME

La rémunération long terme repose à ce jour exclusivement sur l'attribution gratuite d'actions de performance, sachant que, de manière plus exigeante par rapport aux pratiques de marché en France, la totalité de l'attribution gratuite d'actions de performance au Directeur Général est soumise à des conditions de présence et de performance de l'entreprise sur une période de quatre ans.

L'attribution annuelle à son bénéfice est plafonnée par le Conseil d'Administration à 150 % de sa rémunération totale annuelle (composée de la rémunération fixe et de sa rémunération variable annuelle à objectifs atteints) et à 5 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice par le Conseil d'Administration.

CONDITION DE PERFORMANCE

Le pourcentage d'acquisition d'actions varie selon l'atteinte de conditions de performance interne et externe dont la mesure sera effectuée sur quatre années et dont le niveau d'atteinte sera communiqué par critère une fois l'appréciation de la performance établie par le Conseil d'Administration.

Les critères retenus ont pour objectif de mesurer la performance de manière globale et sont directement liés aux principaux axes stratégiques du Groupe :

- pour 50 %, une performance économique ;
- pour 30 %, une performance boursière ;
- pour 20 %, une performance de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE).

Lors du *Capital Markets Day* du 6 septembre 2018, la Société a annoncé une croissance interne du chiffre d'affaires de plus de 3 % à partir de 2020, avant un retour durable à une marge d'exploitation supérieure à 6 % hors effet de change. L'ambition est de renouer avec un niveau de croissance qui positionnera Sodexo comme le leader du marché.

Pour les attributions de l'année 2019, et compte tenu de la nécessité de redynamiser la croissance, le Conseil a décidé de rajouter un critère de croissance interne du chiffre d'affaires et de faire évoluer le critère de croissance de résultat d'exploitation vers la marge d'exploitation, et ainsi être parfaitement en ligne avec les perspectives données aux marchés.

Les paliers d'attribution des actions liés à la croissance interne et à la marge d'exploitation démarrent au seuil minimum des objectifs annoncés aux Marchés et ne livreront à 100 % qu'à une réalisation supérieure.

En l'absence d'objectifs moyen terme communiqués à l'externe, les paliers resteront confidentiels.

Au terme du plan, le Conseil s'engage à la transparence totale de ces paliers et des taux de réalisation.

Pour l'attribution d'actions de performance qui aura lieu en 2019, les conditions de performance seront les suivantes :

- l'acquisition des droits à 25 % des actions de performance est conditionnée à une progression moyenne de la croissance interne du chiffre d'affaires ;
- l'acquisition des droits à 25 % des actions de performance est conditionnée à la progression du taux de marge d'exploitation ;
- par mesure de simplification, le Conseil a décidé de retenir un critère de performance TSR (*Total Shareholders Return*) sur un groupe de pairs de concurrents. Ainsi, l'acquisition des

droits à 30 % d'actions de performance reste conditionnée à la réalisation d'un objectif de TSR (*Total Shareholder Return*) sur un groupe de pairs, composé de 12 sociétés (ABM Industries, Aramark, CBRE, Compass, Edenred, Elior, Elis/Berendsen, G4S, ISS, Jones Lang Lasalle, Rentokil, Securitas) sélectionnées selon leur taille, activité proche et appartenance au secteur des services communs externalisés.

En ligne avec la dernière attribution, les actions seront attribuées en fonction du rang de Sodexo dans le groupe de pairs.

QUARTILE ATTEINT PAR SODEXO PAR RAPPORT AU TSR DU GROUPE DE PAIRS	% D' ACTIONS ACQUISES AU TITRE DE CET OBJECTIF
1 ^{er} quartile	100 %
2 ^e quartile	50 %
3 ^e quartile	15 %
4 ^e quartile	0 %

- L'acquisition des droits à 20 % d'actions de performance est conditionnée à la réalisation d'un objectif de diversité et d'inclusion fixé par Sodexo afin de promouvoir les femmes au plus haut niveau de la hiérarchie.

Pour les besoins de cet objectif et selon l'organisation actuelle du Groupe, le plus haut niveau de la hiérarchie se compose de l'ensemble des dirigeants reportant directement à un membre du Comité Exécutif du Groupe ou à un Directeur d'activité ne siégeant pas au Comité Exécutif du Groupe.

L'objectif de Sodexo en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise est d'atteindre 37 % de femmes au plus haut niveau de la hiérarchie au 31 août 2022, l'ambition étant d'atteindre un taux de 40 % en 2025 par rapport à un constat de 32 % au 31 août 2017.

Ainsi, les conditions reflètent un bon équilibre entre la performance de la Société, la confiance des investisseurs dans le Groupe et la performance de la responsabilité d'entreprise.

CONDITION DE PRÉSENCE

L'acquisition des droits aux actions de performance par le Directeur Général est aussi conditionnée à sa présence dans le Groupe à la date d'acquisition des actions. Toutefois, et conformément à l'article 24.5.1 du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, ainsi qu'aux règlements des plans applicables à tous les autres bénéficiaires des plans de stock-options et d'actions de performance du Groupe, le Conseil d'Administration pourra autoriser le maintien ou non des actions non encore acquises au moment du départ du Directeur Général, sachant qu'une telle décision devra être à la fois communiquée et justifiée. Les actions de performance maintenues demeureront bien évidemment soumises à l'ensemble des règles des plans applicables, notamment en termes de calendrier et de conditions de performance.

OBLIGATION DE CONSERVATION

En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Directeur Général devra conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions ainsi attribuées dont le montant est équivalent à 30 % de sa rémunération fixe annuelle à la date de livraison des dites actions.

Par ailleurs, le Directeur Général s'engage à ne pas recourir, pendant toute la durée de son mandat, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance reçues.

Rémunération pluriannuelle

Le Conseil d'Administration a décidé de ne pas utiliser ce type de mécanisme de rémunération long terme, souhaitant privilégier un instrument en actions plus aligné avec les intérêts des actionnaires.

Toutefois, un tel mécanisme pourrait être envisagé si les évolutions réglementaires ou toute autre circonstance rendaient contraignante ou impossible l'utilisation d'un instrument en actions. Dans cette hypothèse, les principes et critères de détermination, de répartition, et de plafond d'attribution prévus dans la politique portant sur les plans d'actions de performance seront repris dans la structuration d'une telle rémunération variable pluriannuelle et ce, dans des modalités adaptées les plus similaires.

Indemnité en cas de cessation de mandat

Une indemnité maximale dont le montant serait égal à deux fois la rémunération brute annuelle (fixe et variable) perçue au cours des 12 derniers mois précédant la cessation du mandat serait versée sous conditions de performance en cas de cessation de son mandat de Directeur Général (hors démission ou départ à la retraite et sauf révocation pour faute grave ou lourde).

Le versement de cette indemnité est conditionné à une progression annuelle du résultat d'exploitation consolidé du Groupe Sodexo (à périmètre et change constants) égale ou supérieure à 5 %, pour chacun des trois derniers exercices clos précédant la cessation.

Denis Machuel a expressément refusé cette clause d'indemnité et ne bénéficiera donc d'aucune indemnité en cas de cessation de son mandat.

L'engagement de non-concurrence

La conclusion de l'engagement de non-concurrence d'une durée maximale de 24 mois, a pour objet de protéger le Groupe en restreignant la liberté du Directeur Général d'exercer chez un concurrent des fonctions de salarié, de mandataire social ou d'effectuer des missions de conseil(s) directement ou par personne morale interposée ; ceci en contrepartie du versement sur la même période d'une indemnité dont le montant sera égal à une somme maximale de 24 mois de la rémunération fixe versée au cours du précédent exercice.

Il est également précisé que le Conseil d'Administration peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement lors du départ du Directeur Général et que le montant maximal global d'indemnité au titre de l'engagement de non-concurrence et/ou de l'indemnité de cessation de mandat ne pourra pas excéder 24 mois de la rémunération fixe.

Le versement de cette indemnité est exclu dès lors que le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite et en tout état de cause au-delà de 65 ans.

Régime de retraite supplémentaire

Le Directeur Général bénéficie d'un régime à prestations définies régi par les articles 39 du Code général des impôts et 137-11-1 du Code de la sécurité sociale mis en place pour les principaux cadres dirigeants titulaires d'un contrat de travail avec une société française du Groupe. Ce régime de retraite supplémentaire prévoit, sous réserve d'une ancienneté minimale de cinq ans dans ledit régime, le versement d'une pension pouvant aller, pour une ancienneté de 15 ans dans le régime jusqu'à 15 % de la rémunération fixe moyenne versée au cours des trois dernières années de salariat précédant la

liquidation de sa retraite de base. Cette pension vient s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires, à condition que le bénéficiaire fasse partie des effectifs de l'entreprise, ou qu'il soit mandataire social, au moment de son départ à la retraite.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a décidé que l'acquisition des droits annuels au titre du plan de retraite (soit 1 % par an, jusqu'à atteindre un maximum de 15 %) sera effective à partir d'un taux minimum de 80 % de réalisation des objectifs annuels au titre de la rémunération variable annuelle du Directeur Général. Si ce taux est atteint, 1 % de contribution au plan de retraite sera acquis pour l'année en cours. En revanche, un taux de réalisation des objectifs annuels inférieur à 80 % ne déclenchera aucune contribution au plan de retraite pour l'année en cours.

Les droits sont financés et provisionnés par des appels de cotisation annuels réévalués chaque année en fonction des nouveaux engagements et du solde du compte détenu par l'assureur.

Voiture de fonction

Dans le cadre de l'exercice de sa mission de représentation, le Directeur Général dispose d'une voiture de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant (pour son utilisation professionnelle) du véhicule sont à la charge de la Société.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Le Directeur Général bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Assurance chômage

Afin de tenir compte de l'absence de tout contrat de travail, la Société a contracté auprès de l'Association pour la Garantie Sociale des Chefs et Dirigeants d'Entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le

Directeur Général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle et ce pour une durée maximale de 24 mois.

Changement potentiel de gouvernance

Dans l'éventualité où un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués seraient nommés, les éléments de rémunération, principes et critères prévus dans la politique de rémunération du Directeur Général leur seraient également applicables. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, déterminerait alors, en les adaptant à la situation du ou des intéressés, les objectifs, niveaux de performance, paramètres, structures et pourcentages maximums par rapport à leur rémunération fixe qui ne pourront pas être supérieurs à ceux du Directeur Général.

Rémunération exceptionnelle

Conformément à l'article 24.3.4 du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le Conseil d'Administration a retenu le principe selon lequel le Directeur Général pourra bénéficier d'une rémunération exceptionnelle dans certaines circonstances (notamment en cas d'opérations transformantes) qui devront être précisément communiquées et justifiées.

Le versement d'une telle rémunération ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Indemnité de prise de fonction

Conformément à l'article 24.4 du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, et en cas de recrutement externe d'un nouveau Directeur Général, le Conseil d'Administration pourra décider d'accorder un montant (en numéraire ou en actions) visant à compenser le nouveau Directeur Général de la perte de la rémunération (hors avantages liés à la retraite) liée au départ de son précédent poste.

Le versement d'une telle rémunération ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

5.5.2 Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017-2018

5.5.2.1 Rémunération de Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration

Les détails des montants perçus au cours de l'exercice 2017-2018 au titre de ces différents éléments sont indiqués et détaillés dans les tableaux présentés dans les pages suivantes.

Ces éléments de rémunération ont été établis en conformité avec la politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration, approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale en date du 23 janvier 2018 (14^e résolution).

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES SOMMES ATTRIBUÉES À LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EXERCICE 2017-2018

SOPHIE BELLON PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DEPUIS LE 26 JANVIER 2016 (en euros)	EXERCICE 2017-2018		EXERCICE 2016-2017	
	MONTANTS DUS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS DUS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)
Rémunération fixe	625 347	625 347	550 000	550 000
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence versés par Sodexo S.A. au titre de son mandat de Présidente du Conseil d'Administration	-	-	-	-
Avantages en nature	1 730	1 730	1 829	1 829
TOTAL	627 077	627 077	551 829	551 829
Pour information sommes versées par Bellon SA en sa qualité de Membre du Directoire				
• rémunération fixe	180 000	180 000	173 333	173 333
• jetons de présence	-	-	-	-

SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 AOÛT 2018

	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
	Sophie Bellon							
Date de prise de fonction : 26/01/2016		X		X		X		X
Date d'expiration du mandat d'administrateur en cours : à l'Assemblée Générale à se tenir en 2021								

5.5.2.2 Rémunération de Michel Landel, Directeur Général jusqu'au 23 janvier 2018

Les détails des montants perçus au cours de l'exercice 2017-2018 au titre de ces différents éléments, y compris la valorisation de l'attribution d'actions de performance, sont indiqués et détaillés dans les tableaux présentés dans les pages suivantes. Depuis l'exercice 2016-2017, le bonus à objectifs atteints de Michel Landel est fixé à 120 % de sa rémunération fixe.

Ces différents éléments de rémunération ont été établis en conformité avec la politique de rémunération du Directeur Général, approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale en date du 23 janvier 2018 (15^e résolution).

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

MICHEL LANDEL DIRECTEUR GÉNÉRAL (en euros)	EXERCICE 2017-2018 AU PRORATA		EXERCICE 2016-2017	
	MONTANTS DUS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS DUS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)
Rémunération fixe	372 165	372 165	933 400	933 400
Rémunération variable ⁽¹⁾	252 383	1 092 528	1 090 118	825 715
Prime de non-concurrence	622 267	622 267	-	-
Jetons de présence ⁽²⁾	22 000	22 000	-	-
Avantages en nature ⁽³⁾	829	829	1 916	1 916
TOTAL	1 269 644	2 109 789	2 025 434	1 808 902

(1) Rémunération variable constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice (versée sur l'exercice suivant) et de l'indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice (voir détails dans le tableau ci-dessous).

(2) Michel Landel a perçu des jetons de présence en sa qualité d'administrateur au terme de son mandat de Directeur Général.

(3) Michel Landel bénéficiait d'un véhicule de fonction.

DÉTAILS CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DUE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017-2018

		PONDÉRATION DES OBJECTIFS	MAXIMUM EN % DE L'OBJECTIF	RÉALISÉ EN % DE L'OBJECTIF	MONTANT EN EUROS CORRESPONDANT
70 % d'objectifs financiers	Croissance Organique	20 %	175 %	0 %	0
	Progression du résultat opérationnel	20 %	175 %	0 %	0
	Progression du résultat net	10 %	175 %	0 %	0
	Liquidités générées par les opérations (LGO)	20 %	175 %	175 %	156 309
	Total financiers	70 %	175 %	35 %	156 309
10 %	Santé et Sécurité	10 %	100 %	0 %	0
10 %	Taux d'engagement des Collaborateurs	10 %	100 %	0 %	0
10 % d'objectifs non financiers	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>	10 %	100 %	100 %	44 660
SOUS-TOTAL AVANT SURPERFORMANCE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		100 %	150 %	45 %	209 969
ATTEINTE DE LA SURPERFORMANCE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		50 %	50 %	0 %	0
TOTAL OBJECTIFS PERSONNELS 2017-2018		150 %	200 %	45 %	200 969
INDEMNITÉ DE DÉPLACEMENT VERSÉE EN DÉCEMBRE 2017					51 414
TOTAL PART VARIABLE 2017-2018					252 383

DÉTAILS CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DUE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016-2017

		PONDÉRATION DES OBJECTIFS	MAXIMUM EN % DE L'OBJECTIF	RÉALISÉ EN % DE L'OBJECTIF	MONTANT EN EUROS CORRESPONDANT
65 % d'objectifs financiers	Croissance du Chiffre d'affaires	15 %	177 %	0 %	0
	Progression du résultat opérationnel	15 %	177 %	40 %	67 205
	Progression du résultat net	20 %	177 %	177 %	396 508
	Liquidités générées par les opérations (LGO)	15 %	177 %	177 %	297 381
	Total financiers	65 %	177 %	104 %	761 094
10 %	Santé et Sécurité	10 %	100 %	0 %	0
10 %	Diversité	10 %	100 %	100 %	112 008
15 % d'objectifs non financiers	<i>Dow Jones Sustainability Index</i> et Enquête d'engagement	15 %	100 %	100 %	168 012
SOUS-TOTAL AVANT SURPERFORMANCE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		100 %	150 %	93 %	1 041 114
ATTEINTE DE LA SURPERFORMANCE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		50 %	50 %	0 %	0
TOTAL OBJECTIFS PERSONNELS 2016-2017		150 %	200 %	93 %	1 041 114
INDEMNITÉ DE DÉPLACEMENT VERSÉE EN DÉCEMBRE 2016					49 004
TOTAL PART VARIABLE 2016-2017					1 090 118

Les pourcentages du réalisé de l'objectif sont arrondis.

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2017-2018 A MICHEL LANDEL

Aucune action de performance n'a été attribuée à Michel Landel au cours de l'exercice 2017-2018.

OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS EXERCÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2017-2018 PAR MICHEL LANDEL

	DATE DU PLAN	NOMBRE D'OPTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE (1)	PRIX D'EXERCICE (1)
Michel Landel	13/12/2010	120 000	48.37
Directeur Général	13/12/2011	135 000	51.40

(1) Nombre d'options et prix d'exercice ajustés suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL AU COURS DE L'EXERCICE

MICHEL LANDEL DIRECTEUR GÉNÉRAL (en euros)	EXERCICE 2017-2018 PRORATA	EXERCICE 2016-2017
Rémunérations dues (brutes et avant impôts)	1 269 644	2 025 434
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	00	3 258 860
TOTAL	1 269 644	5 284 294

SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DU DIRECTEUR GÉNÉRAL AU 31 AOÛT 2018

	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								

* Rupture du contrat de travail depuis le 1^{er} janvier 2016.

5.5.2.3 Rémunération de Denis Machuel, Directeur Général depuis le 23 janvier 2018

Les détails des montants perçus au cours de l'exercice 2017-2018 au titre de ces différents éléments, y compris la valorisation de l'attribution d'actions de performance, sont indiqués et détaillés dans les tableaux présentés dans les pages suivantes.

Ces différents éléments de rémunération ont été établis en conformité avec la politique de rémunération du Directeur Général, approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale en date du 23 janvier 2018 (16^e résolution).

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

DENIS MACHUEL DIRECTEUR GÉNÉRAL (en euros)	EXERCICE 2017-2018 AU PRORATA	
	MONTANTS DUS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)
Rémunération fixe	545 768	545 768
Rémunération variable ⁽¹⁾	245 595	
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Avantages en nature ⁽²⁾	7 531	7 531
TOTAL ⁽³⁾	798 894	553 319

(1) Rémunération variable constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice (versée sur l'exercice suivant), voir détails dans le tableau ci-dessous.

(2) Denis Machuel bénéficie d'une voiture de fonction et d'une assurance perte d'emploi.

(3) Les montants bruts versés au cours de l'exercice incluant la période avant nomination s'élèvent à 1 138 359 euros.



DÉTAILS CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DUE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017-2018

		PONDÉRATION DES OBJECTIFS	MAXIMUM EN % DE L'OBJECTIF	RÉALISÉ EN % DE L'OBJECTIF	MONTANT EN EUROS CORRESPONDANT
70 % d'objectifs financiers	Croissance Organique	20 %	175 %	0 %	0
	Progression du résultat opérationnel	20 %	175 %	0 %	0
	Progression du résultat net	10 %	175 %	0 %	0
	Liquidités générées par les opérations (LGO)	20 %	175 %	175 %	191 019
	Total financier	70 %	175 %	35 %	191 019
10 %	Santé et Sécurité	10 %	100 %	0 %	0
10 %	Taux d'engagement des Collaborateurs	10 %	100 %	0 %	0
10 % d'objectifs non financiers	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>	10 %	100 %	100 %	54 577
SOUS-TOTAL AVANT SURPERFORMANCE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		100 %	150 %	45 %	245 596
ATTEINTE DE LA SURPERFORMANCE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		50 %	50 %	0 %	0
TOTAL OBJECTIFS PERSONNELS 2017-2018		150 %	200 %	45 %	245 596

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2017-2018 AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

	DATE DU PLAN	NOMBRE D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE	VALORISATION DES ACTIONS ⁽¹⁾ (en euros)	DATE D'ACQUISITION	DATE DE DISPONIBILITÉ ⁽²⁾	CONDITION DE PERFORMANCE
Denis Machuel	27/04/2018	25 000 ⁽³⁾	1 600 438	27/04/2022	20/04/2022	OUI ⁽⁴⁾

(1) Valorisation correspondant à la juste valeur à la date d'attribution estimée en prenant en compte les termes et conditions auxquels les actions ont été attribuées (cf. note 5.22 de l'annexe aux comptes consolidés). Ces actions font l'objet d'une charge comptabilisée sur une durée de quatre années.

(2) Compte tenu du rallongement de la période d'acquisition et afin d'aligner les plans français et internationaux, les actions ne sont plus soumises à une période de conservation à compter de leur date d'acquisition comme précédemment.

(3) Soit 0,016 % du capital social au 31 août 2018 et 2,68 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice par le Conseil d'Administration (conformément aux limites établies par l'Assemblée Générale de janvier 2016 des actionnaires dans sa 14^e résolution). Absence d'impact dilutif sur le capital social, dans la mesure où seules des actions existantes ont été attribuées.

(4) L'acquisition de ces actions est subordonnée à la progression sur une période de 4 ans : pour 50 % du résultat d'exploitation du Groupe, pour 30 % du TSR et 20 % sur un critère RSE tel que décrit ci-dessous.

Les conditions de performance de cette attribution sont les suivantes :

- l'acquisition des droits à 50 % des actions attribuées est conditionnée à une progression du résultat d'exploitation ;
- l'acquisition des droits à 30 % des actions attribuées est conditionnée à la réalisation d'un objectif TSR (*Total Shareholder Return*) sur deux groupes de pairs dont :
 - 15 % de ces actions sont conditionnées à la réalisation d'un objectif TSR sur un groupe de référence composé des sociétés du CAC 40,
 - 15 % de ces actions sont conditionnées à la réalisation d'un objectif TSR sur un groupe de référence composé de 12 sociétés (ELIOR, COMPASS, EDENRED, ARAMARK, ISS, JLL, CBRE, ABM, ELIS, G4S, RENTOKIL et SECURITAS),

- l'acquisition des droits à 20 % des actions attribuées est conditionnée à la réalisation d'un objectif de Responsabilité Sociale d'Entreprise.

Les modalités de calcul de ces quatre objectifs composant la Condition de Performance sont définies comme suit :

- (i) **Progression du résultat d'exploitation** : l'acquisition des droits à 50 % des actions attribuées est conditionnée à une progression moyenne du résultat d'exploitation (hors effets de change). Cette progression doit être de + 8 à + 10 % par an sur la base des comptes des quatre exercices sociaux 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021 comme suit :

PROGRESSION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION	% D'ACTIONS ACQUISES AU TITRE DE CET OBJECTIF
inférieure à 8 % par an	0 %
entre 8 % et 9 % par an	30 % - 60 %
entre 9 % et 10 % par an	60 % - 100 %
égale ou supérieure à 10 % par an	100 %

Entre les différents paliers, le nombre d'actions acquises est proportionnel d'une façon linéaire et sera arrondi vers le nombre entier inférieur.

(ii) **Objectif TSR** : l'acquisition des droits à 30 % des actions attribuées est conditionnée à la réalisation de l'objectif de TSR sur deux groupes de pairs, dont :

- 15 % de ces actions sont soumises à la performance boursière globale de Sodexo, consistant à mesurer le TSR de Sodexo et le comparer au TSR d'un groupe de référence composé des sociétés du CAC 40,
- 15 % de ces actions sont soumises à la performance boursière globale de Sodexo, consistant à mesurer le TSR de Sodexo et le comparer au TSR d'un groupe de référence composé de 12 sociétés (tel que défini ci-dessus).

L'acquisition de ces actions se fera en fonction du classement du TSR de Sodexo dans les quartiles de chaque groupe de pairs :

QUARTILE ATTEINT PAR SODEXO PAR RAPPORT AU TSR DU GROUPE DE PAIRS CONCERNÉ	% D'ACTIONS ACQUISES AU TITRE DE CET OBJECTIF
1 ^{er} quartile	100 %
2 ^e quartile	50 %
3 ^e quartile	15 %
4 ^e quartile	0 %

Entre les différents paliers, le nombre d'actions acquises est proportionnel de façon linéaire et sera arrondi vers le nombre entier inférieur.

La performance boursière globale de Sodexo par rapport à la performance boursière globale de chaque groupe de pairs sera mesurée sur 47 mois.

Le cours de Bourse de départ retenu sera la moyenne des cours de Bourse durant les 30 jours calendaires précédents la date d'attribution du plan. Le cours de Bourse final retenu pour mesurer la performance boursière globale sera la moyenne des cours de Bourse des 30 jours calendaires précédant la date d'appréciation de la performance qui aura lieu le 27 mars 2022.

(iii) **Objectif de Responsabilité Sociale d'Entreprise** :

L'acquisition des droits à 20 % des actions attribuées est conditionnée à la réalisation d'un objectif de diversité et d'inclusion fixé par Sodexo afin de promouvoir les femmes au plus haut niveau de la hiérarchie.

Pour les besoins de cet objectif et selon l'organisation actuelle du Groupe, le plus haut niveau de la hiérarchie se compose de l'ensemble des dirigeants reportant directement à un membre du Comité Exécutif du Groupe ou à un Directeur d'activité ne siégeant pas au Comité Exécutif du Groupe.

Cette population comptait 32 % de femmes au 31 août 2017.

L'objectif de Sodexo en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise est d'atteindre 36 % de femmes au plus haut niveau de la hiérarchie au 31 août 2021.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL AU COURS DE L'EXERCICE :

DENIS MACHUEL DIRECTEUR GÉNÉRAL (en euros)	EXERCICE 2017-2018 PRORATA
Rémunérations dues (brutes et avant impôts)	798 894
Valorisation des options attribuées	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	1 600 438
TOTAL	2 399 332

SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DU DIRECTEUR GÉNÉRAL AU 31 AOÛT 2018

	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
Denis Machuel Directeur Général								
Date de début de mandat : 23/01/2018		X	X		X		X	
Mandat à durée indéterminée								

5.5.2.4 Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017-2018 - *Say on pay*

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017-2018 à Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION	MONTANTS	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	625 347 EUR	Montant dû (brut et avant impôts).
Avantages en nature	1 730 EUR	Sophie Bellon bénéficie d'une voiture de fonction.

Par ailleurs, il convient de noter que Sophie Bellon ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : jetons de présence, rémunération variable, rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, options d'actions, actions de performance, indemnités de cessation de fonction, régime de retraite supplémentaire.

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017-2018 à Michel Landel, Directeur Général jusqu'au 23 janvier 2018

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION	MONTANTS	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	372 165 EUR	Montant versé (brut et avant impôts). Le montant de la rémunération fixe du Michel Landel n'avait pas été révisé depuis le 1 ^{er} janvier 2011. La rémunération fixe annuelle de Michel Landel pour l'exercice 2017-2018, a été maintenue à 933 400 euros sur une base annuelle et a été calculée <i>pro rata temporis</i> du 1 ^{er} septembre 2017 au 23 janvier 2018, date de cessation de son mandat de Directeur Général.
Rémunération variable	252 383 EUR	Rémunération variable constituée de la prime variable due au titre de l'exercice 2017-2018 (qui sera versée en 2018-2019) correspondant à 45 % de la rémunération fixe perçue sur ledit exercice et d'une indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2017-2018 dont le montant varie en fonction des pays visités et de la durée des déplacements. Le montant de la rémunération variable a été calculé <i>pro rata temporis</i> du 1 ^{er} septembre 2017 au 23 janvier 2018.
Jetons de présence	22 000 EUR	Postérieurement à la cessation de son mandat en qualité de Directeur Général, Michel Landel a bénéficié de jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur jusqu'au 1 ^{er} juillet 2018.
Attribution d'options d'actions ou d'actions de performance	Aucune action ni option attribuée	Michel Landel n'a bénéficié d'aucune action de performance ni d'options d'actions au cours de l'exercice 2017-2018.
Indemnités de cessation de fonction	Aucun montant dû ou versé	Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 6 novembre 2008, approuvée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 19 janvier 2009 (5 ^e résolution), Michel Landel bénéficiait d'une indemnité sous conditions de performance en cas de cessation de son mandat de Directeur Général (hors démission ou départ à la retraite, et sauf révocation pour faute grave ou lourde), dont le montant était 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 était conditionné à une progression annuelle du résultat opérationnel consolidé du Groupe Sodexo (à périmètre et change constants) égale ou supérieure à 5 %, pour chacun des trois derniers exercices clos précédant la cessation du mandat. Michel Landel ayant fait valoir ses droits à la retraite suite à la cessation de son mandat de Directeur Général, aucune indemnité de cessation de fonction ne lui a été versée.
Indemnités de non-concurrence	622 267 EUR	Depuis la cessation de son mandat de Directeur Général, Michel Landel est tenu à une obligation de non-concurrence d'une durée de deux ans, soit jusqu'au 23 janvier 2020, au titre de laquelle il peut prétendre à une indemnité de non-concurrence égale à deux ans de sa rémunération fixe annuelle, soit la somme globale de 1 866 800 euros. Cette indemnité lui est versée sous les conditions et suivant les modalités de l'engagement de non-concurrence conclu en date du 14 novembre 2017, dûment autorisé par le Conseil d'Administration à la même date et approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires le 23 janvier 2018. En cas de non-respect de ses obligations, Michel Landel ne percevra pas l'indemnité décrite ci-dessus. Il devra restituer toute somme déjà perçue, et sera par ailleurs redevable d'une somme forfaitaire de 933 400 euros, soit 12 mois de sa dernière rémunération annuelle fixe.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû ou versé	Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies régi par les articles 39 du Code général des impôts et 137-11-1 du Code de la sécurité sociale, dont bénéficie Michel Landel prévoit, sous réserve d'une ancienneté minimale de cinq ans dans ledit régime, le versement d'une pension pouvant aller, pour une ancienneté de 15 ans dans le régime jusqu'à 15 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des trois dernières années de salariat précédant la liquidation de sa retraite de base. Cette pension vient s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires, à condition que le bénéficiaire fasse partie des effectifs de l'entreprise, ou qu'il soit mandataire social, au moment de son départ à la retraite. Michel Landel remplissait toutes les conditions ci-dessus pour bénéficier du régime à la date de départ à la retraite le 23 janvier 2018.
Avantages de toute nature	829 EUR	Michel Landel bénéficiait d'une voiture de fonction.

Par ailleurs, il convient de noter que Michel Landel ne bénéficiait pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle et rémunération exceptionnelle.



Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017-2018 à Denis Machuel, Directeur Général depuis le 23 janvier 2018

ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION	MONTANTS	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	545 768 EUR	Montant dû (brut et avant impôts). La rémunération fixe annuelle de Denis Machuel a été fixée à un montant de 900 000 euros et a été calculée <i>prorata temporis</i> à compter du 23 janvier 2018, date de sa nomination en qualité de Directeur Général.
Rémunération variable	245 596 EUR	Rémunération variable constituée de la prime variable due au titre de l'exercice 2017-2018 (qui sera versée en 2018-2019) correspondant à 45 % de la rémunération fixe perçue sur ledit exercice. Le mandat de Denis Machuel ayant débuté le 23 janvier 2018, le montant de la rémunération variable a été calculé <i>prorata temporis</i> .
Attribution d'options d'actions ou d'actions de performance	1 600 438 EUR	Le Conseil d'Administration, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016 (14 ^e résolution), a attribué gratuitement à Denis Machuel, en date du 27 avril 2018, 25 000 actions de performance (soit 2,68 % du nombre total des actions attribuées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice). L'acquisition de ces actions est soumise à une période d'acquisition de quatre ans et est subordonnée : <ul style="list-style-type: none"> • pour 50 % à une progression moyenne du résultat d'exploitation (hors effets de change), de + 8 à + 10 % par an sur la base des comptes des quatre exercices 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021 ; • pour 30 % à la réalisation de l'objectif de TSR sur deux groupes de pairs, dont : <ol style="list-style-type: none"> a) 15 % de ces actions sont soumises à la performance boursière globale de Sodexo, consistant à mesurer le TSR de Sodexo et le comparer au TSR d'un groupe de référence composé des sociétés du CAC 40, et b) 15 % de ces actions sont soumises à la performance boursière globale de Sodexo, consistant à mesurer le TSR de Sodexo et le comparer au TSR d'un groupe de référence composé de 12 sociétés (ELIOR, COMPASS, EDENRED, ARAMARK, ISS, JLL, CBRE, ABM, ELIS, G4S, RENTOKIL et SECURITAS) . • pour 20 % à la réalisation d'un objectif de Responsabilité Sociale d'Entreprise consistant à atteindre 36 % de femmes au plus haut niveau de la hiérarchie au 31 août 2021. Cette condition de performance est détaillée à la section 5.5.2.3 du présent Document de référence. Aucune option d'action n'a été octroyée à Denis Machuel.
Indemnités de non-concurrence	Aucun montant versé	Le Conseil d'Administration en date du 27 avril 2018 a autorisé la mise en place d'un accord de non-concurrence entre la Société et Denis Machuel, son Directeur Général, si le mandat de celui-ci devait s'interrompre. Cet engagement de non-concurrence sera d'une durée de 24 mois postérieurement à la fin du mandat de Directeur Général et aura pour objet de protéger le Groupe Sodexo en restreignant la liberté du Directeur Général d'exercer chez un concurrent des fonctions de salarié, de mandataire social ou d'effectuer des missions de conseil(s) directement ou par personne morale interposée. À cet égard, le Conseil a arrêté une liste de sociétés concurrentes, qui figure dans l'engagement de non-concurrence signé le 30 août 2018 tel qu'amendé par avenant signé le 6 novembre 2018. Cet engagement sera assorti d'une contrepartie financière, sur la même période, d'un montant égal à 24 mois de la rémunération fixe versée au cours de l'exercice précédant celui de la cessation des fonctions de Directeur Général. La contrepartie financière est exclue dès lors que le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite et en tout état de cause, au-delà de 65 ans. Par ailleurs, le Conseil pourra renoncer à la mise en œuvre de cet engagement lors du départ du Directeur Général.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant versé	Depuis sa nomination au sein du Comité Exécutif du Groupe en septembre 2014, Denis Machuel bénéficiait d'un régime de retraite à prestations définies régi par les articles 39 du Code général des impôts et 137-11-1 du Code de la sécurité sociale, mis en place pour les principaux cadres dirigeants titulaires d'un contrat de travail avec une société française du Groupe. Suite à sa nomination en qualité de Directeur Général, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 27 avril 2018, a décidé de maintenir Denis Machuel au sein de ce régime de retraite. Ce régime de retraite supplémentaire prévoit, sous réserve d'une ancienneté minimale de cinq ans dans ledit régime, le versement d'une pension pouvant aller, pour une ancienneté de 15 ans dans le régime, jusqu'à 15 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des trois dernières années de salariat précédant la liquidation de sa retraite de base. Cette pension vient s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires, à condition que le bénéficiaire fasse partie des effectifs de l'entreprise, ou qu'il soit mandataire social, au moment de son départ à la retraite. Par ailleurs, depuis le 7 août 2015, les engagements de retraite supplémentaire pris au bénéfice de dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées (nommés, ou dont le mandat est renouvelé, après cette date) doivent être soumis à conditions de performance. Le Conseil d'Administration a donc décidé que l'acquisition de droits annuels au titre du plan de retraite (soit 1 % par an, jusqu'à atteindre un maximum de 15 %) sera effective à partir d'un taux minimum de 80 % de réalisation des objectifs annuels au titre de la rémunération variable du Directeur Général. Si ce taux est atteint, 1 % supplémentaire de contribution au plan de retraite sera acquis pour l'année en cours. En revanche, un taux de réalisation des objectifs annuels inférieur à 80 % ne déclenchera aucune contribution au plan de retraite pour l'année en cours.
Avantages de toute nature	7 531 EUR	Denis Machuel bénéficie d'une voiture de fonction et d'une assurance perte d'emploi.

Par ailleurs, il convient de noter que Denis Machuel ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle et indemnités de cessation de fonction.

5.5.3 Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants

À l'exception de la Présidente du Conseil d'Administration et du Directeur Général, les membres du Conseil d'Administration de Sodexo sont des mandataires sociaux non dirigeants.

5.5.3.1 Tableau sur les jetons de présence versés aux mandataires sociaux non-dirigeants

Le montant global annuel des jetons de présence alloués aux administrateurs de Sodexo a été fixé à 900 000 euros par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018. Le montant total des jetons de présence effectivement versés à l'ensemble des administrateurs (mandataires sociaux dirigeants et non dirigeants) au titre de l'exercice 2017-2018 s'est élevé à 879 900 euros (contre 732 750 euros en 2016-2017).

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 2017-2018 :

- **20 000** euros pour chaque administrateur au titre de sa part fixe ;
- **4 000** euros par présence effective aux séances du Conseil d'Administration ;

- **5 500** euros pour les membres de chaque Comité au titre de leur part fixe ;
- **2 400** euros par présence effective aux séances des comités ;
- **1 250** euros d'indemnité forfaitaire de déplacement par Conseil d'Administration, pour les administrateurs venant des États-Unis ;
- **20 000** euros pour chaque Président de Comité (Audit, Rémunérations et Nominations) en sus de leur rémunération de membre de Comité.

Les montants des jetons de présence versés aux mandataires sociaux non-dirigeants en fonction de l'exercice 2017-2018, au titre des exercices 2017-2018 et 2016-2017 ont été les suivants :

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	EXERCICE 2017-2018 (en euros)	EXERCICE 2016-2017 (en euros)
Emmanuel Babeau	100 600	80 400
Robert Baconnier	65 500	84 400
Patricia Bellinger	58 950	91 950
Astrid Bellon	44 000	35 500
Bernard Bellon ⁽¹⁾	50 000	39 000
François-Xavier Bellon	65 500	54 500
Nathalie Bellon-Szabo	63 100	52 100
Philippe Besson ⁽²⁾	63 100	56 900
Françoise Brougher	106 950	75 050
Soumitra Dutta	74 250	63 250
Michel Landel	22 000	N/A
Cathy Martin	65 500	39 300
Sophie Stabile ⁽³⁾	4 250	N/A
Cécile Tandeau de Marsac ⁽⁴⁾	98 200	42 000

(1) Total incluant 2 000 euros de jetons de présence versés par Bellon SA en 2017-2018 et 2016-2017 au titre de son mandat de membre du Conseil de Surveillance de Bellon SA.

(2) Les jetons de présence dus à Philippe Besson au titre de son mandat d'administrateur représentant les salariés, ont été versés, pour 21 429 euros à Philippe Besson et pour 41 671 euros à son organisation syndicale.

(3) Sophie Stabile a été nommée le 1^{er} juillet 2018.

(4) Cécile Tandeau de Marsac a été nommée le 24 janvier 2017.

5.5.3.2 Tableau sur les rémunérations versées aux mandataires sociaux non-dirigeants par Bellon SA et par Sodexo

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions, ou attribution gratuite d'actions Sodexo, n'a été consentie en faveur des mandataires sociaux non-dirigeants. Ils ne bénéficient pas non plus de régime complémentaire de retraite, ni d'indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de fonction.

	EXERCICE 2017-2018 (en euros)			EXERCICE 2016-2017 (EN EUROS)		
	RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE		AVANTAGES EN NATURE	RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE		AVANTAGES EN NATURE
	FIXE	VARIABLE ⁽¹⁾		FIXE	VARIABLE ⁽¹⁾	
Astrid Bellon ⁽²⁾	230 000	-	-	206 667	-	-
François-Xavier Bellon ⁽³⁾	320 000	-	-	275 667	-	-
Nathalie Bellon-Szabo ⁽⁴⁾	490 923	-	3 583	459 490	-	3 583

(1) La rémunération variable dépend d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

(2) Rémunération versée au titre de son mandat de Membre du Directoire de Bellon SA.

(3) Rémunération versée au titre de son mandat de Président du Directoire de Bellon SA.

(4) Rémunération versée au titre de son mandat de membre du Directoire de Bellon SA (270 000 euros) et au titre de ses fonctions de Directrice Générale de Sodexo Sports et Loisirs France et Directrice des Opérations Sports et Loisirs au niveau mondial, Services sur Site (220 923 euros). Nathalie Bellon-Szabo bénéficie d'une voiture de fonction (avantage en nature)

5.5.4 Politique de rémunération du Comité Exécutif

La rémunération des membres du Comité Exécutif comprend un salaire fixe, une prime variable annuelle, un intéressement à long terme (attributions gratuites d'actions), ainsi qu'une indemnité de déplacement dont le montant varie en fonction des pays visités et de la durée des déplacements.

La politique de rémunération applicable au Comité Exécutif a été revue en 2017 par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations. Ces modifications ont pour objectif :

- d'augmenter la part du long terme dans la rémunération ;
- de revoir les paliers afin de relever le niveau d'exigence pour atteindre la rémunération variable annuelle maximale ;
- d'introduire un indicateur boursier dans la condition de performance du plan d'actions de performance à travers un objectif de TSR (*Total Shareholder Return* ⁽¹⁾) qui depuis le plan de 2017, est renforcé en comparant la performance du TSR de Sodexo avec le TSR des sociétés présentes dans le CAC 40 mais également depuis 2018, en comparant la performance du TSR de Sodexo avec un groupe de pairs.

Ces recommandations visent également à mieux répondre aux attentes exprimées par les actionnaires.

La rémunération des membres du Comité Exécutif pour l'exercice 2018-2019 se décrit de la manière suivante :

- **un salaire fixe ;**
- **une rémunération variable annuelle.**

La prime variable annuelle nominale représente, selon les dirigeants, entre 50 et 80 % du salaire fixe.

La prime est calculée et payée à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique et après approbation des comptes par le Conseil d'Administration.

- **un intéressement à long terme**, constitué d'attributions gratuites d'actions soumises pour 100 % à la condition de présence et à des conditions de performance sur une période d'acquisition de quatre ans.

Les critères de performance et le nombre d'actions lié à chacun des critères sont énumérés dans la politique de rémunération du Directeur Général au paragraphe 5.5.1.3.

À cette rémunération peuvent s'ajouter les avantages en nature (voiture principalement) ainsi que les cotisations de retraite :

- régime à cotisations définies, pour les titulaires d'un contrat de travail avec une société étrangère du Groupe ;
- régime à prestations définies, pour les titulaires d'un contrat de travail français.

Au 1^{er} juillet 2018, six nouveaux membres ont rejoint le Comité exécutif.

Le montant global des rémunérations versées par le Groupe en 2017-2018 aux membres du Comité Exécutif en fonction au 31 août 2018 (y compris le Directeur Général dont les éléments de rémunération détaillés figurent à la section 5.5.2.2 du présent document), s'élève à 12 691 268 euros.

Ce montant comprend :

- une part fixe de 7 701 285 euros, dont un montant de 56 635 euros au titre des cotisations de retraite susmentionnées ;
- une part variable de 4 989 983 euros (constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice 2016-2017, et de l'indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2017-2018 pour un montant de 131 592 euros).

1 TSR mesure le rendement de l'action pour l'actionnaire sur une période donnée en prenant en compte l'appréciation du cours de Bourse et le dividende.

5.5.5 Description du dispositif d'intéressement à long terme

La politique d'intéressement des managers du Groupe Sodexo a pour double objectif :

- de lier les intérêts financiers des managers à ceux des actionnaires ;
- d'attirer et de retenir les entrepreneurs dont le Groupe a besoin pour se développer et conforter sa position de leader.

Options d'achat d'actions

Jusqu'à l'exercice 2011-2012, cette politique s'est concrétisée par l'attribution, à périodes régulières, d'options d'achat d'actions conformément aux résolutions adoptées en Assemblée Générale. Les plans d'options répondaient aux règles suivantes :

- les options ont été généralement attribuées aux mêmes périodes calendaires et leur prix d'exercice ne comportait aucune décote ;
- la durée de vie des options attribuées est de six à sept ans ;
- l'acquisition des droits à options est subordonnée à des conditions de présence au sein du Groupe Sodexo, ainsi que, pour les plans postérieurs à 2007, à une progression annuelle moyenne du résultat net part du Groupe, à taux de change constant, d'au moins 6 % sur trois années. Cette condition de performance ne s'imposait cependant qu'à une certaine portion de l'attribution par bénéficiaire comme décrit dans les tableaux ci-après (variant de 0 à 50 % en fonction des managers concernés, sauf pour le Directeur Général dont l'attribution est intégralement soumise à condition de performance), le restant des droits s'acquérant par tranches égales sur une période de quatre ans.

Le nombre d'options d'achat d'actions non encore levées au 31 août 2018, émises dans le cadre des différents plans toujours en vigueur attribués par la Société aux managers du Groupe, était de 45 765 options (soit environ 0,03 % du capital à cette date) pour un montant global de 2 352 321 euros. Toutes ces options sont exerçables au 31 août 2018 et donnent droit à une action Sodexo.

Attributions gratuites d'actions

Depuis 2013, l'intéressement à long terme se concrétise exclusivement par l'attribution gratuite d'actions.

Les plans d'attribution gratuite d'actions mis en œuvre au sein du Groupe répondent aux règles suivantes :

- les attributions gratuites d'actions ont lieu, chaque année, à la même période calendaire ;
- **une condition de présence continue** pour chacun des bénéficiaires ;
- **des conditions de performance** :
 - pour 100 % des actions attribuées au Directeur Général, tel que décrit ci-dessus,
 - pour 80 % des actions attribuées pour les membres du Comité Exécutif (hors Directeur Général), tel que décrit ci-dessus (pour l'attribution d'avril 2018),
 - pour les autres bénéficiaires, selon les tranches décrites ci-dessous (pour l'attribution d'avril 2018) :

NOMBRE D' ACTIONS ATTRIBUÉES PAR BÉNÉFICIAIRE	% D' ACTIONS SOUMISES À LA CONDITION DE PERFORMANCE
Jusqu'à 250 actions	100 % de ces actions sont soumises à la seule condition de présence
Entre 251 et 1 000 actions	70 % du nombre total d'actions sont soumis à la seule condition de présence et 30 % du nombre total d'actions sont soumis à la condition de présence et à la condition de performance
Au-dessus de 1 001 actions	50 % du nombre total d'actions sont soumis à la seule condition de présence et 50 % du nombre total d'actions sont soumis à la condition de présence et à la condition de performance

Les conditions de performance ont évolué progressivement : introduction du TSR en 2015 et TSR relatif en 2016. Par ailleurs depuis 2016, une condition de progression du résultat d'exploitation a remplacé l'objectif de résultat net afin de s'aligner sur les objectifs à moyen terme communiqués en externe.

Depuis 2016, la période d'acquisition définitive des actions a été prolongée à quatre ans, en ligne avec la condition de performance désormais sur quatre ans. La période d'acquisition est de quatre ans pour tous les bénéficiaires, qu'elles soient soumises ou non à des conditions de performance.

Le détail du plan se trouve à la section 5.5.2.2.

L'harmonisation de la période d'acquisition à quatre ans pour tous les plans à partir de 2016 et la suppression de la période de conservation pour les plans français a permis de simplifier et d'aligner les termes des différents plans. Les plans français

précédents avaient une période d'acquisition variant de deux à trois ans assortie d'une période de conservation de deux ans.

Ainsi, concernant l'attribution consentie par le Conseil d'Administration du 27 avril 2018, les actions seront livrées le 27 avril 2022 sous réserve de présence continue et, le cas échéant, de la réalisation des conditions de performance.

Il convient de souligner que les conditions de performance incluses dans les règlements du plan d'actions de performance du 27 avril 2015 ont été satisfaites.

Ainsi, la livraison de 252 682 actions a eu lieu le 27 avril 2018 pour les titulaires des plans français, avec une période obligatoire de conservation de deux ans jusqu'au 27 avril 2020.

Au 31 août 2018, un solde de 481 395 actions reste à livrer aux titulaires des plans internationaux. La livraison interviendra le 27 avril 2019, sans obligation de conservation.

5.5.5.1 Options d'achat d'actions consenties aux managers du Groupe

DATE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ATTRIBUANT LE PLAN D'OPTIONS D'ACHAT ⁽¹⁾	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS D'ACHAT ATTRIBUÉES ⁽²⁾	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX (MICHEL LANDEL)	POINT DE DÉPART D'EXERCICE DES OPTIONS
19/01/2009	13/12/2010 (A1a)	63 650		13/12/2011 70 % des options : 13/12/2011
19/01/2009	13/12/2010 (A1b)	282 650		30 % des options : 13/12/2013 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2010 (A1c)	219 000		50 % des options : 13/12/2011 50 % des options : 13/12/2013 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2010 (A3)	120 000	120 000 *	100 % des options : 13/12/2013 ⁽⁴⁾
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 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2011 (A1c)	330 000		50 % des options : 13/12/2012 50 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2011 (A2a)	74 500		13/12/2012 70 % des options : 13/12/2012
19/01/2009	13/12/2011 (A2b)	430 300		30 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2011 (A3)	135 000	135 000 *	100 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2011 (Bb)	483 500		70 % des options : 13/12/2012 30 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾

(1) Bénéficiaires des plans :

- (A) plan réservé aux salariés non américains ;
- (A1) plan réservé aux salariés résidant en France ;
- (A2) plan réservé aux salariés non-résidents en France ;
- (A3) plan réservé aux mandataires sociaux ;
- (B) plan réservé aux salariés résidant en Amérique du Nord ;
- (C) plan réservé aux salariés américains ne résidant pas aux États-Unis.

(2) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(3) Prix d'exercice ajusté suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

(4) Sous réserve de l'atteinte d'une progression annuelle moyenne du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % sur trois années et à taux de change constants.

(5) Nombre total d'options annulées à la suite de départs de bénéficiaires.

* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration avait décidé que M. Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'options, devait 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 ⁽³⁾ (en euros)	MODALITÉS D'EXERCICE	NOMBRE CUMULÉ D'OPTIONS LEVÉES AU 31/08/2018	NOMBRE CUMULÉ D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS ANNULÉES ⁽³⁾	OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS RESTANTES AU 31/08/2018
12/12/2017	48,37	25 % à chaque date anniversaire du plan	50 837	12 813	0
12/12/2017	48,37	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	247 537	35 113	0
12/12/2017	48,37	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	219 000	0	0
12/12/2017	48,37	100 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	120 000	0	0
12/12/2018	51,40	25 % à chaque date anniversaire du plan	42 138	8 747	6 265
12/12/2018	51,40	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	270 530	48 470	39 500
12/12/2018	51,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	280 000	50 000	0
12/12/2017	51,40	25 % à chaque date anniversaire du plan	62 287	12 213	0
12/12/2017	51,40	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	387 499	42 801	0
12/12/2018	51,40	100 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	135 000	0	0
12/12/2017	51,40	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	451 057	32 443	0

Attributions et levées d'options d'achat d'actions concernant les membres du Comité Exécutif Groupe au 31 août 2018

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 2017-2018, sont mentionnées ci-dessous :

NOM	DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ATTRIBUANT LES OPTIONS	NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES ⁽¹⁾	PRIX D'EXERCICE (en euros)	DATE EXPIRATION	OPTIONS EXERCÉES AU 31/08/2018	OPTIONS EXERCÉES AU COURS DE L'EXERCICE	OPTIONS NON ENCORE LEVÉES AU 31/08/2018
	13/12/2010 (A3) *	120 000	48,37	12/12/2017	120 000	120 000	0
Michel Landel	13/12/2011 (A3) *	135 000	51,40	12/12/2018	135 000	135 000	0
	13/12/2010 (A1b)	17 000	48,37	12/12/2017	17 000	17 000	0
Sylvia Métayer	13/12/2011 (A2b)	20 000	51,40	12/12/2018	20 000	8 500	0

(1) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration avait décidé que M. Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'options, devrait conserver, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions issues des levées d'options attribuées lors de ces plans équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de levée desdites options.

Attributions et levées d'options d'achat d'actions intervenues au cours de l'exercice 2017-2018, concernant les dix salariés du Groupe non-mandataires sociaux dont le nombre d'options d'achat attribuées ou levées est le plus élevé

	NOMBRE TOTAL	PRIX MOYEN PONDÉRÉ (en euros)
Options consenties, durant l'exercice, aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	N/A	N/A
Options levées, durant l'exercice, par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé ⁽¹⁾	150 400	50.58

(1) Dont 37 400 options attribuées le 13/12/2010 ; 113 000 options attribuées le 13/12/2011.

5.5.5.2 Attributions gratuites d'actions consenties aux managers du Groupe

Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux managers du Groupe depuis 2013 s'élevait à 5 269 630 au 31 août 2018 (soit environ 3,57 % du capital en cumulé depuis l'adoption de la résolution de l'Assemblée Générale de janvier 2013) pour un montant global de 382 203 175 euros (sur la base de la juste valeur à la date d'attribution estimée en prenant en compte les termes et conditions auxquels les actions ont été attribuées).

À partir de 2016, les plans français et internationaux ont été harmonisés.

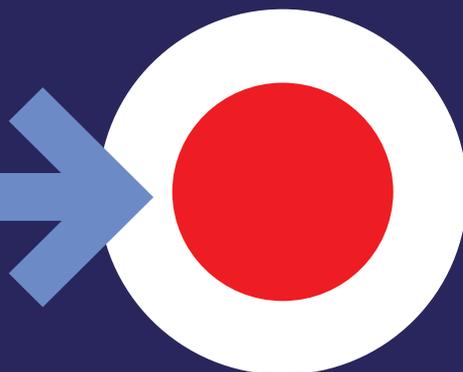
Ces attributions ont concerné 1 123 bénéficiaires en 2013, 1 200 en 2014, 1 307 en 2015, 1 282 en 2016, 1 357 en 2017 et 1 691 en 2018.

	ATTRIBUTION 2014	ATTRIBUTION 2015	ATTRIBUTION 2015-2	ATTRIBUTION 2016	ATTRIBUTION 2016-2	ATTRIBUTION 2016-3	ATTRIBUTION 2017	ATTRIBUTION 2017-2	ATTRIBUTION 2018
Date de l'Assemblée Générale	21/01/2013	21/01/2013	21/01/2013	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	11/03/2014	27/04/2015	01/12/2015	27/04/2016	30/09/2016	30/11/2016	20/04/2017	14/09/2017	27/04/2018
Nombre total d'actions attribuées	840 000	848 875	15 100	866 075	11 950	10 000	884 895	14 000	917 880
Nombre total de bénéficiaires	1 200	1 299	8	1 264	16	2	1 357	5	1 671
% du Capital Social représenté	0,53 %	0,54 %	0,01 %	0,56 %	0,01 %	0,01 %	0,58 %	0,01 %	0,62 %

	ATTRIBUTION 2014	ATTRIBUTION 2015	ATTRIBUTION 2015-2	ATTRIBUTION 2016	ATTRIBUTION 2016-2	ATTRIBUTION 2016-3	ATTRIBUTION 2017	ATTRIBUTION 2017-2	ATTRIBUTION 2018
Condition de Performance									
Pour les attributions au-delà de 250 actions									
Progression du résultat net	X	X	X						
Progression du résultat opérationnel				X	X	X	X	X	
Progression du résultat d'exploitation									X
TSR - Seulement pour Membres du Comité Exécutif (voir description plus haut)		X	X	X	X	X	X	X	X
PLAN FRANCE									
Date d'attribution définitive - Cond. de Présence	11/03/2016	27/04/2017	01/12/2017						
Date d'attribution définitive - Cond. de Performance	11/03/2017	27/04/2018	01/12/2018						
Fin de la période de conservation	11/03/2019	27/04/2020	01/12/2020						
Nombre total d'actions attribuées	280 825	276 140	6 750						
dont mandataire Social	40 000	40 000							
% du capital social représenté	0,03 %	0,03 %							
Nombre cumulé d'actions annulées	(10 313)	(24 458)	0						
Actions transférées pour mobilité internationale	(21 555)	0	0						
Actions acquises	248 957	251 682	3 725	0	0	0	0	0	0
SITUATION PLAN FRANCE AU 31/08/2018									
	0	0	3 025	0	0	0	0	0	0
PLANS INTERNATIONAUX									
Date d'attribution définitive	11/03/2018	27/04/2019	01/12/2019	27/04/2020	30/09/2020	30/11/2020	20/04/2021	14/09/2021	27/04/2022
Date de disponibilité	11/03/2018	27/04/2019	01/12/2019	27/04/2020	30/09/2020	30/11/2020	20/04/2021	14/09/2021	27/04/2022
Nombre total d'actions attribuées	559 175	572 735	8 350	866 075	11 950	10 000	884 895	14 000	917 880
dont mandataire Social				44 000			44 000		25 000
% du capital social représenté				0,03 %			0,03 %		0,02 %
Nombre cumulé d'actions annulées	(111 045)	(96 715)	(5 000)	(106 470)	(350)		(45 646)		(7 510)
Actions transférées pour mobilité internationale	21 555	0		0	0	0	0	0	0
Actions acquises	469 685	1 000		1 000					
SITUATION PLAN INTERNATIONAL AU 31/08/2018									
	0	475 020	3 350	758 605	11 600	10 000	839 249	14 000	910 370
TOTAL DES PLANS AU 31/08/2018									
	0	475 020	6 375	758 605	11 600	10 000	839 249	14 000	910 370

ACTIONNAIRES ET CAPITAL

Calendrier	272	6.4 Informations complémentaires concernant le capital	283
Contacts	272	6.4.1 Capital social	283
6.1 Performance de l'action Sodexo	273	6.4.2 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices	283
6.1.1 Performance boursière	273	6.4.3 Capital potentiel	283
6.1.2 Le dividende et la performance par action	275	6.4.4 Capital autorisé mais non émis – Délégations et autorisations financières en cours de validité	284
6.1.3 Les avantages de l'inscription au nominatif	276	6.5 Informations générales concernant les statuts Sodexo	285
6.1.4 Programme ADR	277	6.5.1 Dénomination, siège social et nationalité	285
6.2 La politique de communication financière	278	6.5.2 Forme juridique	285
6.2.1 À l'écoute de nos actionnaires et de la communauté financière	278	6.5.3 Date de constitution et d'expiration	285
6.2.2 Le Document de référence	279	6.5.4 Objet social	285
6.2.3 L'Assemblée Générale	279	6.5.5 Immatriculation de la Société	285
6.2.4 Des rencontres périodiques et des contacts permanents	279	6.5.6 Consultation des documents juridiques relatifs à la Société	286
6.3 Actionnariat	280	6.5.7 Contrats importants	286
6.3.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices	280	6.5.8 Exercice social	286
6.3.2 Actionnariat salarié	282	6.5.9 Répartition statutaire des bénéfices avec dividende majoré	286
		6.5.10 Assemblées Générales	287
		6.5.11 Droit de vote double	287
		6.5.12 Franchissement de seuils de participation	287
		6.5.13 Connaissance de l'actionnariat	287
		6.5.14 Modification des droits des actionnaires	287



Calendrier

Chiffre d'affaires du premier trimestre 2018-2019	10 janvier 2019
Assemblée Générale 2019	22 janvier 2019
Date de détachement du dividende (<i>ex-dividend date</i>)	30 janvier 2019
Date d'arrêt des positions après dénouement (<i>record date</i>)	31 janvier 2019
Date de paiement du dividende	1 ^{er} février 2019
Résultats semestriels 2018-2019	11 avril 2019
Chiffre d'affaires à neuf mois 2018-2019	8 juillet 2019
Résultats annuels 2018-2019	7 novembre 2019
Assemblée Générale 2020	21 janvier 2020

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.

Contacts

Par téléphone

Communication Financière/Relations Investisseurs - Tél. : +33 (0) 1 57 75 80 54

Par e-mail

communication.financiere@sodexo.com

Par écrit

Sodexo, Communication Financière - 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad - 92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Informations complémentaires disponibles sur le site internet de Sodexo

www.sodexo.com

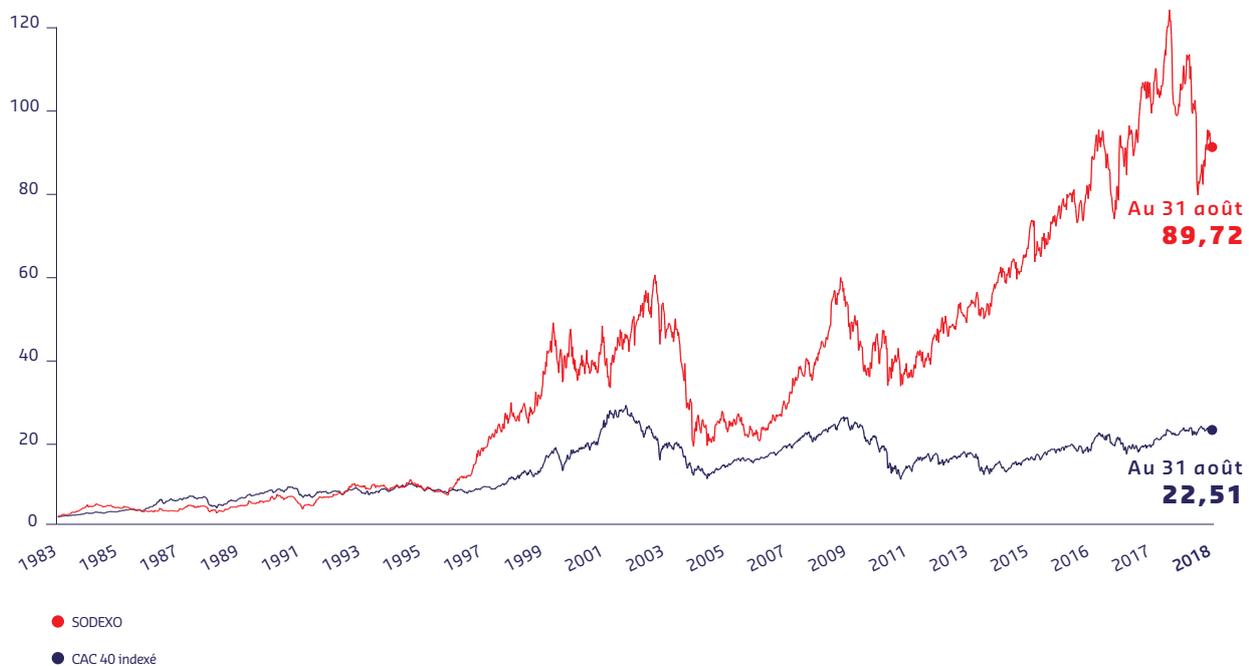
6.1 PERFORMANCE DE L'ACTION SODEXO

— L'action Sodexo est cotée sur Euronext Paris (code Euroclear : FR0000121220) et fait partie de l'indice CAC 40 depuis le 21 mars 2016. Par ailleurs, Sodexo offre à ses actionnaires une cotation en dollars US, de gré à gré, en forme d'*American Depositary Receipts* (ADR) sous le *ticker* SDXAY, avec cinq ADR représentant une action Sodexo.

— Le *rating* attribué à Sodexo par Standard & Poor's est A- à long terme et A-1 à court terme au 31 août 2018.

6.1.1 Performance boursière

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DEPUIS SA COTATION EN BOURSE JUSQU'AU 31 AOÛT 2018 (en euros)



La première cotation a eu lieu le 2 mars 1983 au cours ajusté de 1,55 euro. Au 31 août 2018 (dernière séance de l'exercice 2017-2018), l'action cotait 89,72 euros en clôture.

Depuis sa première cotation, la valeur de l'action de Sodexo a été multipliée par 58 alors que, sur la même période, le CAC 40 n'a

été multiplié que par 14,5. La progression de Sodexo est donc largement supérieure à celle du CAC 40.

Depuis son introduction en Bourse en 1983, le titre Sodexo a connu une croissance annuelle moyenne, hors dividende, de + 12,3 % ⁽¹⁾.

1 Indice du CAC 40 recomposé de 1983 à 1987.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SUR LES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (en euros)



Au cours des cinq derniers exercices sociaux, l'action Sodexo a progressé de 34 % alors que sur la même période, le CAC 40 enregistrait une hausse de 37 %.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DU 1^{ER} SEPTEMBRE 2017 AU 31 AOÛT 2018 (en euros)

Durant l'exercice 2017-2018, le cours de l'action a baissé de 8,5 %, alors que l'indice CAC 40 affiche une hausse de 6,3 %. Cette sous-performance s'explique par une baisse de 20 % du cours de Bourse fin mars suite à l'annonce d'une baisse plus importante que prévu du résultat d'exploitation au premier semestre et d'une révision à la baisse des perspectives du Groupe pour l'année. En effet, les perspectives pour l'année 2017-2018, annoncées en novembre 2017 prévoient une

croissance comparable du chiffre d'affaires de 2 à 4 % et une marge d'exploitation stable à 6,5 % hors effets de change. Le 29 mars 2018, le Groupe a confirmé une croissance du chiffre d'affaires de 1 à 1,5 % et une marge d'exploitation à 5,7 %, hors effets de change. Près de la moitié de cette baisse avait été comblée en fin de période.

Au 31 août 2018, la capitalisation boursière de Sodexo s'élevait à 13,2 milliards d'euros.

6.1.2 Le dividende et la performance par action

Politique de dividende

Afin de fidéliser ses actionnaires sur le long terme, le Groupe vise un dividende en croissance régulière, un taux de distribution aux alentours de 50 % et un dividende majoré pour les actionnaires qui inscrivent leurs actions sous forme nominative et détiennent leurs actions sous cette forme de façon continue pendant une durée minimale de quatre années.

DIVIDENDE (€)

TAUX DE DISTRIBUTION (%)



Pour l'exercice 2017-2018, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 2,75 euros par action, stable par rapport à l'exercice précédent.

En complément, les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans (c'est-à-dire depuis au moins le 31 août 2014), et qui seront conservées ainsi jusqu'à la mise en paiement du dividende le 1^{er} février 2019, bénéficieront d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,275 euro supplémentaire par action (dans la limite de 0,5 % du capital par actionnaire).

La distribution du dividende ainsi que la majoration de 10 % du dividende représentent un taux de distribution de 63 %.

Le dividende, ainsi que sa majoration, sera mis en paiement le 1^{er} février 2019, étant précisé que la date de détachement du dividende sur Euronext Paris est le 30 janvier 2019 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement, est le 31 janvier 2019.

Le délai de prescription des dividendes est de cinq ans à compter de la date de mise en paiement.

	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
COTATION DE L'ACTION (en euros)					
Cours d'ouverture	98,26	104,75	77,71	75,03	67,30
Cours de clôture au 31 août	89,72	98,03	103,85	78,43	74,97
Capitalisation boursière au 31 août (en milliards d'euros)	13,2	14,8	16,0	12,3	11,8
Cours plus bas	78,10	96,02	70,45	69,49	66,69
Cours plus haut	114,05	123,60	106,7	95,76	80,58
VOLUME MOYEN JOURNALIER DES TRANSACTIONS SUR L'ACTION					
En titres	361 046	241 150	275 923	232 550	178 656
En capitaux (en milliers d'euros)	34 221	25 607	24 551	19 800	13 333
DIVIDENDE ET PERFORMANCE					
Distribution globale ⁽²⁾ (en millions d'euros)	407 ⁽¹⁾	411	371	335	276
Taux de distribution globale incluant majoration du dividende (<i>Distribution globale/Résultat net part du Groupe</i>)	62,6 %	57,0 %	58,2 %	47,9 %	56,3 %
Dividende par action (DPA) (en euros)	2,75 ⁽¹⁾	2,75	2,40	2,20	1,80
Majoration de 10 % du dividende (en euros)	0,275 ⁽¹⁾	0,275	0,24	0,22	0,18
Bénéfice net par action (BNPA) ⁽³⁾ (en euros)	4,40	4,85	4,21	4,60	3,23
Taux de distribution (DPA/BNPA)	62,5 %	57 %	57 %	47,8 %	55,7 %
TSR (TOTAL SHAREHOLDER RETURN) ⁽⁴⁾	- 5,9 %	- 4,1 %	36,5 %	6,9 %	13,8 %

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019.

(2) Distribution théorique pour l'année en cours et réelle pour les années précédentes incluant majoration du dividende.

(3) Calculé sur un nombre moyen d'actions (moyenne trimestrielle).

(4) Rapport calculant le rendement total de l'actionnaire sur une période donnée et calculé ainsi : (cours de Bourse à la fin de la période - cours de Bourse au début de la période + dividendes versés sur la période hors dividende majoré)/cours de Bourse au début de la période.

6.1.3 Les avantages de l'inscription au nominatif

L'inscription des titres Sodexo au nominatif permet à ses actionnaires :

- de disposer d'un droit de vote double pour les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans ;
- de bénéficier d'une majoration de 10 % ⁽¹⁾ du dividende pour les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans (dans la limite de 0,5 % du capital social de Sodexo par actionnaire) ;
- d'être automatiquement conviés aux Assemblées et d'avoir une information personnalisée concernant toutes les

opérations financières (augmentation de capital, émission d'obligations, etc.) ;

- de bénéficier d'une gratuité de frais de gestion (uniquement pour le nominatif pur).

Codes valeurs de l'action Sodexo

Le code du titre Sodexo au porteur est FR0000121220.

Pour les actions, en forme nominative, qui bénéficient déjà de la majoration du dividende, le code est le FR0011532431.

D'autres codes valeur existent pour les actions, en forme nominative, pour tenir compte des périodes d'acquisition des titres et déterminer, ainsi, les droits à la majoration du dividende.

1 Le paiement de la majoration du dividende se fera le 1^{er} février 2019 sur la base de l'exercice clos au 31 août 2018 pour les actionnaires ayant leurs titres inscrits en continu au nominatif pur ou administré depuis le 31 août 2014 et jusqu'à la mise en paiement du dividende.

L'affectation des actions sur plusieurs codes valeurs n'entraîne aucun changement concernant la négociabilité des titres. En cas de vente d'actions, il est conseillé, pour préserver le privilège du dividende majoré sur les actions conservées, de céder en priorité les actions les plus récemment acquises.

DATE DE RÉFÉRENCE D'INSCRIPTION AU NOMINATIF	DROIT AU DIVIDENDE MAJORÉ POUR L'EXERCICE	DIVIDENDE MAJORÉ LORS DU PAIEMENT EN *	CODE VALEURS DES ACTIONS AU NOMINATIF
Avant 31 août 2014	2017-2018	Février 2019	FR0011532431 **
31 août 2015	2018-2019	Février 2020	FR0012891414
31 août 2016	2019-2020	Février 2021	FR0013193125
31 août 2017	2020-2021	Février 2022	FR0013270261
31 août 2018	2021-2022	Février 2023	FR0013353075
31 août 2019	2022-2023	Février 2024	FR0000121220

* Dates données à titre indicatif et sous réserve d'une décision de distribution de dividende adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires.
** Le 1^{er} septembre 2018, Euroclear a procédé à l'assimilation des actions détenues sous le code SODEXO ACTIONS PRIME DE FIDÉLITÉ 2018 – FR0012033199 vers le code à prime FR0011532431 (qui bénéficiera de la majoration de 10 % lors du paiement de dividende en février 2019).

Vos contacts pour gérer vos actions au nominatif

Le service-titres de Sodexo est assuré par la Société Générale qui est, en outre, mandatée par Sodexo pour la gestion des comptes nominatifs purs.

Pour tout renseignement, téléphonez à :

Société Générale Nantes : +33 2 51 85 67 89

Site internet de la Société Générale : www.sharinbox.societegenerale.com

6.1.4 Programme ADR

En parallèle, depuis son retrait volontaire du *New York Stock Exchange* en 2007, Sodexo a maintenu une cotation d'*American Depositary Receipts* (ADR) négociés de gré à gré (OTC – *Over the Counter*) sous le ticker SDXAY, avec cinq ADR représentant une action Sodexo.

Avantages pour les actionnaires américains :

- l'achat, la vente et le règlement des ADR se font de la même manière par les US brokers que pour un titre d'une société américaine ;
- la cotation du cours et le paiement des dividendes sont faits en dollar US ;
- l'ADR donne à l'actionnaire américain un accès simple et efficace à l'investissement dans les sociétés internationales.

INFORMATIONS CLÉS ADR :

Symbol ADR	SDXAY
Plateforme	OTC
CUSIP	833792104
DR ISIN	US8337921048
Code ISIN	FR0000121220
SEDOL	7062713
Banque dépositaire	Citibank Europe Plc (Dublin)
ADR ratio	5 ADR pour 1 action ordinaire

CONTACTS CITIBANK POUR TOUTE QUESTION CONCERNANT LES ADR :

New York	Londres
Michael O'Leary	Michael Woods
michael.oleary@citi.com	michael.woods@citi.com
Tel : +1 212 723 4483	Tel : +44 20 7500 2030

6.2 LA POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE

— Pour mieux répondre aux attentes de ses actionnaires, Sodexo s'attache à améliorer en permanence l'efficacité de sa communication financière, qu'il s'agisse des différentes sources d'information mises à leur disposition ou des relations directes lors de rencontres ponctuelles.

6.2.1 À l'écoute de nos actionnaires et de la communauté financière

Conformément à la réglementation en vigueur sur sa place de cotation (Euronext Paris), Sodexo et toutes les parties prenantes à sa communication financière, sont engagées à respecter des principes de transparence garantissant un traitement équitable de tous les actionnaires.

La politique de communication financière de Sodexo s'articule autour de principes fondamentaux :

- **l'égalité de la disponibilité de l'information financière trimestrielle** : les communiqués financiers sont diffusés simultanément, en temps réel, à tous les publics, en français et en anglais sur le site internet du Groupe (www.sodexo.com), par voie de presse, par courrier électronique et *via* un diffuseur agréé ;
- **la régularité du calendrier des publications** : établi et porté à la connaissance de la communauté financière un an à l'avance et mis à jour sur le site internet du Groupe ;
- **l'accessibilité aux réunions financières** : une retransmission en direct et différé sur le site internet de Sodexo (*webcast*) de l'Assemblée Générale et des réunions de présentations des chiffres trimestriels et résultats. Toutes les communications financières sont disponibles et archivées sur le site internet de Sodexo ;
- **la transparence** : de l'ensemble des informations concernant la vie du Groupe telles que les statuts, le Document de référence, le rapport semestriel, les communiqués de presse, toutes les présentations utilisées durant l'année, et évolution du cours de l'action sont également disponibles sur www.sodexo.com.

6.2.1.1 Porte-parole du Groupe

Seuls la Présidente, le Directeur Général et les membres du Comité Exécutif du Groupe sont autorisés à assurer la communication financière. Le Directeur Général nomme également, avec des délégations spécifiques, la Directrice de la Communication Financière en tant que porte-parole du Groupe.

6.2.1.2 Préparation et publication de la communication financière

Un Comité de l'Information Financière composé de membres de la Direction Financière Groupe, de la Communication Groupe, de la Direction de la Responsabilité d'Entreprise, de la Direction Juridique Groupe, du Secrétariat du Conseil, et des Ressources Humaines Groupe émet un avis sur toute communication financière de la Société avant sa publication.

Sauf exception, les informations susceptibles d'influencer le cours de Bourse sont diffusées avant l'ouverture d'Euronext Paris.

Après approbation des informations par le Directeur Général, le Directeur Financier et/ou le Conseil d'Administration, selon leur nature, ces dernières sont transmises au marché par un communiqué diffusé simultanément à l'ensemble de la communauté financière. Les autorités de marché sont informées concomitamment.

Sodexo ne communique pas d'informations financières pendant :

- **les 30 jours calendaires** précédant le Conseil d'Administration arrêtant les comptes consolidés annuels et semestriels du Groupe jusqu'à la publication des **résultats consolidés annuels et semestriels** ;
- **les 15 jours calendaires** précédant la date de publication de l'information financière consolidée des **premiers et troisièmes trimestres** jusqu'aux publications trimestrielles.

6.2.1.3 Code de conduite des cadres dirigeants

Pour souligner l'importance de l'engagement de Sodexo dans la transparence et le respect des réglementations en vigueur, le Conseil d'Administration a adopté, en 2003, un Code de conduite à l'usage de ses cadres dirigeants. Depuis, les membres du Comité Exécutif du Groupe et les principaux responsables financiers de Sodexo doivent systématiquement et formellement y adhérer et s'engager à le respecter.

Ces règles induisent les comportements suivants :

- éviter les conflits d'intérêts réels ou apparents ;
- respecter les lois, les règles et réglementations ;
- protéger l'information confidentielle du Groupe ;
- adopter des pratiques professionnelles loyales ;
- responsabiliser les dirigeants pour leur comportement et favoriser un environnement de confiance dans lequel les problèmes peuvent être signalés sans crainte de représailles.

Le principe éthique de transparence du Groupe conduit à communiquer efficacement et à traiter équitablement tous les actionnaires du Groupe en s'assurant qu'ils reçoivent des informations fidèles et complètes sur la situation financière et les résultats de l'entreprise. Le Groupe s'engage à fournir en temps réel des communiqués et des rapports complets, justes, fiables et clairs.

6.2.2 Le Document de référence

Un Document de référence est déposé chaque année auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et conformément à son Règlement général, il est disponible sur le site de l'AMF (www.amf-france.org), ainsi que sur www.sodexo.com, en version française et anglaise.

Une version interactive facilitant la lecture électronique du Document de référence est également disponible sur le site du Groupe dans les deux langues.

6.2.3 L'Assemblée Générale

La réunion d'Assemblée Générale 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.

La brochure de convocation est disponible en français et en anglais au moins 15 jours avant l'Assemblée. Elle est adressée aux actionnaires inscrits au nominatif et est envoyée à tous les autres actionnaires qui en font la demande. Elle est également disponible sur www.sodexo.com.

L'Assemblée Générale de Sodexo est retransmise en direct sur internet, permettant ainsi aux actionnaires qui ne peuvent pas se déplacer de poser des questions et de suivre le vote des résolutions. Le *webcast* de la dernière Assemblée Générale est archivé et disponible à tout instant sur le site internet.

6.2.4 Des rencontres périodiques et des contacts permanents

Afin de nouer et maintenir un véritable dialogue, Sodexo multiplie les occasions de rencontres avec ses actionnaires et l'ensemble de la communauté financière.

En vue d'assurer la bonne compréhension des chiffres publiés chaque trimestre, le Groupe organise des conférences téléphoniques animées par le Directeur Général et le Directeur Financier Groupe. Par ailleurs, un programme soutenu de rencontres avec les investisseurs et analystes est mis en œuvre chaque année, avec les déplacements du Directeur Général et du Directeur Financier Groupe en Europe (en particulier à Paris, Londres et Francfort) ainsi qu'aux États-Unis et au Canada, et qui sont autant d'occasions de dialoguer librement.

Des réunions thématiques sont périodiquement proposées aux analystes et investisseurs pour leur permettre de mieux comprendre la réalité opérationnelle du Groupe.

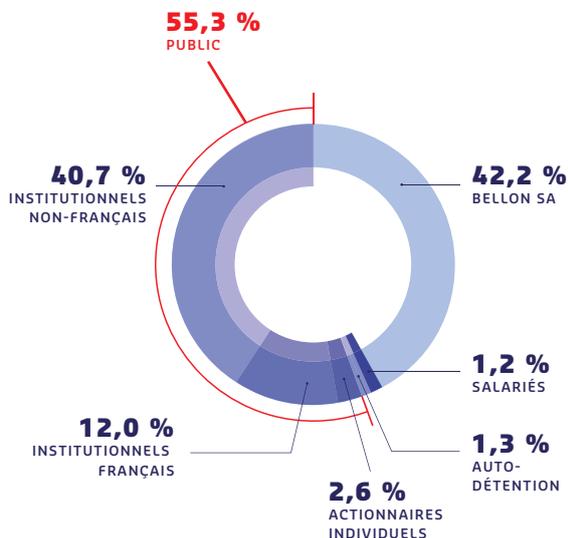
Sodexo participe également à des présentations, des séminaires sectoriels et des conférences organisés par des sociétés de Bourse en France et à l'étranger.

Enfin, le département Communication Financière est accessible en permanence pour répondre aux questions des analystes et investisseurs.

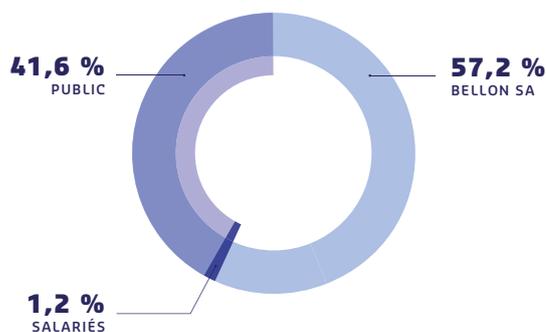
Le 6 septembre 2018, le Groupe a organisé son premier *Capital Markets Day* depuis neuf ans. La journée de présentations s'est tenue aux Yachts de Paris, sur les bords de la Seine, avec des présentations sur la stratégie du Groupe, et de ses différentes activités, incluant une présentation par Sophie Bellon, de sa vision du Groupe. Tous les membres du Comité Exécutif, quelques représentants d'autres fonctions, ainsi que la Présidente du Conseil d'administration étaient présents durant la journée. Plus de 90 investisseurs, analystes, banquiers et journalistes financiers ont assisté à la journée. Toutes les présentations plénières ainsi que les enregistrements et les transcripts sont disponibles sur le site internet de la Société, www.sodexo.com.

6.3 ACTIONNARIAT

RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT
AU 31 AOÛT 2018



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES
AU 31 AOÛT 2018



Source : Nasdaq

6.3.1 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

ACTIONNAIRES	31 AOÛT 2018				31 AOÛT 2017				31 AOÛT 2016			
	NOMBRE D' ACTIONS	% CAPITAL	% DROITS DE VOTE THÉORIQUES	% DROITS DE VOTE EXERÇABLES	NOMBRE D' ACTIONS	% CAPITAL	% DROITS DE VOTE THÉORIQUES	% DROITS DE VOTE EXERÇABLES	NOMBRE D' ACTIONS	% CAPITAL	% DROITS DE VOTE THÉORIQUES	% DROITS DE VOTE EXERÇABLES
Bellon SA	62 250 485	42,2	56,7	57,2	60 900 485	40,4	55,2	55,8	60 900 485	39,6	54,0	54,8
Artisan Partners ⁽¹⁾	8 019 726	5,4	3,7	3,8	-	-	-	-	-	-	-	-
First Eagle Investment Management ⁽¹⁾	6 913 289	4,7	3,1	3,1	4 218 962	2,8	1,9	1,9	4 143 755	2,7	1,9 ⁽³⁾	1,9
International Value Advisers ⁽¹⁾	3 821 370	2,6	1,8	1,8	-	-	-	-	-	-	-	-
Salariés ⁽²⁾	1 721 960	1,2	1,1	1,2	1 599 407	1,1	1,1	1,1	1 383 773	0,9	1,0	1,0
Autodétention	1 869 352	1,3	0,9	0	2 205 010	1,5	1,0	0	3 074 444	2,0	1,4	0
Public	62 858 705	42,6	32,6	32,9	81 906 585	54,2	40,8	41,2	84 238 682	54,8	41,7	42,3
TOTAL	147 454 887	100 %	100 %	100 %	150 830 449	100 %	100 %	100 %	153 741 139	100 %	100 %	100 %

(1) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion.

(2) Ce nombre d'actions inclut également les actions détenues par les collaborateurs auprès du teneur de compte, la Société Générale, issues d'attributions gratuites d'actions, conformément à la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

(3) La société First Eagle Investment Management a déclaré le 25 septembre 2015 avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2,5 % du capital de la Société détenant ainsi, au 17 septembre 2015, 2,5 % du capital et 1,8 % du droit de vote, ce franchissement de seuil résultant de l'acquisition de 100 000 actions Sodexo à cette date.

Les membres du Conseil d'Administration, détenaient ensemble et directement, moins de 0,5 % du capital social de la Société.

Bellon SA

Pendant l'exercice 2017-2018, Bellon SA a décidé de renforcer sa participation dans la Société et a acheté en juin 2018, 1 350 000 actions Sodexo. Compte tenu de sa détention préalable de la majorité des droits de vote de Sodexo, la société Bellon SA, ne pouvant augmenter sa détention en capital de plus de 1 % en 12 mois consécutifs, avait donc sollicité et obtenu le 26 juin 2018 une dérogation de l'AMF à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur le fondement de l'article 234-9 6° du Règlement général de l'AMF pour renforcer sa participation.

Suite au programme de rachat d'actions propres et la décision du Conseil d'Administration en date du 29 août 2018 d'annuler 3 375 562 actions auto-détenues de la Société représentant 2,2 % du capital social, la participation de Bellon SA au 31 août 2018 s'élevait à 42,2 % du capital et 57,2 % des droits de vote exerçables.

M. et Mme Pierre Bellon et leurs quatre enfants contrôlent 72,6 % de la société Bellon SA. Des accords les empêchent de vendre leurs actions Bellon SA à des tiers. M. et Mme Pierre Bellon et leurs enfants ont signé des accords en juin 2015 d'une durée de 50 ans empêchant les descendants directs de M. et Mme Pierre Bellon de disposer librement de leurs actions Bellon SA. L'unique actif de Bellon SA est sa participation dans Sodexo et Bellon SA n'a pas vocation à céder cette participation à des tiers.

Franchissements de seuil légaux et statutaires

Conformément à l'article L. 233-7, I du Code de commerce et à l'article 9.4 des Statuts, les actionnaires suivants ont déclaré à la Société avoir dépassé les seuils légaux ou statutaires de participation au cours de l'exercice 2017-2018 :

- le 8 mai 2018, la société Artisan Partners Limited Partnership, agissant dans le cadre de son activité de gestion pour le compte de fonds, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2,5 % du capital de la Société, détenant ainsi au 8 mai 2018, 5 476 873 actions, soit 3,6 % du capital et 2,5 % des droits de vote, ce franchissement résultant de l'acquisition de 1 856 807 actions Sodexo à cette date ;
- le 2 juillet 2018, la société International Value Advisers, LLC, agissant dans le cadre de son activité de gestion pour le compte de fonds, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil statutaire de 2,5 % du capital de la Société, détenant ainsi au 2 juillet 2018, 3 821 370 actions, soit 2,5 % du capital et 1,76 % des droits de vote, ce franchissement résultant de l'acquisition de 200 782 actions Sodexo à cette date ;
- le 31 août 2018, la société Artisan Partners Limited Partnership, agissant dans le cadre de son activité de gestion pour le compte de fonds, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil légal de 5 % du capital de la Société, détenant ainsi au 28 août 2018, 7 554 178 actions, soit 5 % du capital et 3,5 % des droits de vote, ce franchissement résultant de l'acquisition de 14 269 actions Sodexo à cette date.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire n'a déclaré, avoir franchi à la hausse ou à la baisse un seuil légal ou statutaire de participation pendant l'exercice 2017-2018.

À la date du présent document et à la connaissance de Sodexo :

- depuis le 31 août 2018, seule la société Blackrock Inc., agissant dans le cadre de son activité de gestion pour le compte de fonds, a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil légal de 5 % du capital de la Société, détenant ainsi au 16 octobre 2018, 7 856 410 actions, soit 5,3 % du capital et 3,7 % des droits de vote. Le 13 novembre 2018, la même société a déclaré avoir franchi à la baisse le seuil légal de 5 % du capital de la Société, détenant ainsi au 13 novembre 2018

7 360 951 actions, soit 4,99 % du capital et 3,44 % des droits de vote.

- seuls les actionnaires Bellon SA, Artisan Partners Limited Partnership, Blackrock Inc., First Eagle Investment Management et International Value Advisers, LLC détiennent, directement ou indirectement, isolément ou de concert, plus de 2,5 % du capital ou des droits de vote de Sodexo ;
- il n'existe aucun pacte d'actionnaires, ni aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de Sodexo.

Rachats et cessions d'actions Sodexo

À titre de rappel :

- l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 janvier 2017 avait autorisé le Conseil d'Administration, au titre de sa 15^e résolution, à acheter ou faire acheter des actions de la Société dans la limite de 5 % du nombre total des actions composant le capital social au 24 janvier 2017 (soit un nombre total de 7 687 056 actions) et ce, pour une période de 18 mois. Le prix maximal d'achat d'actions dans le cadre de l'autorisation ne pouvait excéder 150 euros par action et le montant total affecté au programme de rachat d'actions autorisé ne pouvait excéder 1,15 milliard d'euros ;
- l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 avait autorisé à nouveau le Conseil d'Administration, au titre de sa 17^e résolution, à acheter ou faire acheter des actions de la Société dans la limite de 5 % du nombre total des actions composant le capital social au 23 janvier 2018 (soit un nombre total de 7 541 522 actions) et ce, pour une période de 18 mois. Le prix maximal d'achat d'actions dans le cadre de l'autorisation ne pouvait excéder 150 euros par action et le montant total affecté au programme de rachat d'actions autorisé ne pouvait excéder 1,15 milliard d'euros.

Lesdites autorisations avaient été octroyées en vue notamment de couvrir des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions, d'annuler les actions auto-détenues par voie de réduction du capital social et/ou assurer la liquidité et animer le marché de l'action Sodexo. Pour de plus amples informations concernant les objectifs visés par les deux autorisations susmentionnées, se reporter à la section 7 du Document de référence 2015-2016 et/ou à la section 8 du Document de référence 2016-2017.

Pour information, au cours de l'exercice 2017-2018, le Conseil d'Administration a mis en œuvre lesdites autorisations de la façon suivante :

- Sodexo a racheté 3 356 732 actions (représentant 2,2 % du capital) au cours moyen unitaire de 88,92 euros et moyennant des frais de négociation de 141 813 euros hors taxes ;
- Sodexo a par ailleurs transféré 1 051 528 actions à l'occasion de levées d'options d'achat d'actions et de livraison d'actions dans le cadre de plans d'attribution gratuite d'actions ;
- lors de sa séance du 29 août 2018, le Conseil d'Administration de Sodexo a réduit le capital de la Société par annulation d'un nombre total de 3 375 562 actions auto-détenues, soit 2,2 % du capital social, et ce, conformément également à l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 au titre de sa 18^e résolution ;
- dans le cadre du contrat de liquidité conclu entre Sodexo et Kepler-Chevreux le 1^{er} octobre 2016, conforme à la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers, Sodexo a effectué les mouvements suivants :

- achat de 1 087 734 actions pour un montant global de 104 544 019,85 euros et un cours moyen de 96,11 euros,
- vente de 903 034 actions pour un montant global de 89 024 048,25 euros et un cours moyen de 98,58 euros.

Au 31 août 2018 :

- Sodexo détenait directement 1 869 352 de ses propres actions (représentant 1,27 % du capital social) destinées à couvrir différents plans d'options d'achat et d'attribution gratuite d'actions en faveur de collaborateurs du Groupe (pour de plus amples informations concernant les options d'achat d'actions et les attributions gratuites d'actions, se reporter à la section 5.5 du Document de référence 2017-2018) ;
- la valeur comptable globale du portefeuille d'actions auto-détenues au 31 août 2018 s'élevait à 177 millions d'euros ;
- le compte de liquidité de Sodexo était alors composé de 184 700 actions.

Depuis le 31 août 2018, Sodexo n'a procédé à aucun rachat d'actions, en dehors du contrat de liquidité.

Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale Mixte du 22 janvier 2019, dans sa dix-septième (17^e) 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 et de la réglementation européenne issue du Règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014.

Le nouveau programme de rachat d'actions, en ligne avec les années précédentes, aurait principalement comme objectifs, sans que cette liste soit limitative, l'attribution gratuite d'actions de la Société aux salariés et/ou mandataires du Groupe Sodexo, la réduction du capital social de la Société par voie d'annulation d'actions et assurer la liquidité et animer le marché de l'action Sodexo dans le cadre du contrat de liquidité existant.

Le nombre maximal d'actions pouvant être acquises au titre de ce nouveau programme de rachat d'actions serait fixé à 5 % du nombre total des actions composant le capital de la Société à la date de l'Assemblée Générale Mixte du 22 janvier 2019, soit un nombre maximal de 7 372 744 actions.

Le prix maximal d'achat des actions dans le cadre de ce programme de rachat d'actions ne pourrait excéder 120 euros par action et le montant total affecté au programme ne pourrait pas dépasser 885 millions d'euros.

Cette autorisation serait valable pour une durée de 18 mois et remplacerait l'autorisation de même nature donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 dans sa 17^e résolution.

Pour de plus amples informations concernant cette autorisation soumise au vote de la prochaine Assemblée Générale Mixte du 22 janvier 2019, nous vous invitons à consulter les projets de résolutions figurant dans le chapitre 7 du Document de référence 2017-2018.

6.3.2 Actionnariat salarié

Au 31 août 2018, l'actionnariat salarié du Groupe représentait 1,2 % du capital de la Société, soit environ 1 721 960 actions, dont environ 51,6 % détenus par l'intermédiaire de FCPE.

Au 31 août 2018, le nombre de salariés actionnaires du Groupe était estimé à 28 773.

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.

6.4 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LE CAPITAL

6.4.1 Capital social

Au 31 août 2018, le capital social de la Société s'élevait à 589 819 548 euros divisé en 147 454 887 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune, toutes entièrement libérées.

6.4.2 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Depuis le 18 septembre 2008 et jusqu'au 14 juin 2016, le capital social de la Société s'élevait à 628 528 100 euros, divisé en 157 132 025 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune. Le tableau ci-dessous rend compte des évolutions du capital social de la Société au cours des trois derniers exercices

suite à l'utilisation faite par le Conseil d'Administration des autorisations octroyées par l'Assemblée Générale Mixte du 26 janvier 2016 dans sa onzième (11^e) résolution et l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 dans sa 18^e résolution.

DATE DE DÉCISION DU CONSEIL	NATURE DE L'OPÉRATION	NOMBRE D'ACTIONS ANNULÉES	NOMBRE D'ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL À L'ISSUE DE L'OPÉRATION	MONTANT DU CAPITAL SOCIAL À L'ISSUE DE L'OPÉRATION
14 juin 2016	Annulation d'actions	3 390 886	153 741 139	614 964 556 €
14 juin 2017	Annulation d'actions	2 910 690	150 830 449	603 321 796 €
29 août 2018	Annulation d'actions	3 375 562	147 454 887	589 819 548 €

6.4.3 Capital potentiel

À la date de ce document, à l'exception des actions existantes composant le capital social et des stocks options émises à destination des employés, il n'existe aucun instrument financier en circulation donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

6.4.4 Capital autorisé mais non émis – Délégations et autorisations financières en cours de validité

À la date du présent document, le Conseil d'Administration de la Société disposait des délégations et autorisations financières suivantes conférées par les décisions des Assemblées Générales.

DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ	MONTANT MAXIMAL NOMINAL ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	MONTANT MAXIMAL ⁽¹⁾ (en % du capital social ou actions)	DATE D'AUTORISATION	DATE LIMITE DE VALIDITÉ	UTILISATION EN COURS
Autorisations avec maintien du droit préférentiel de souscription					
• Émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital	100	17 %	23 janvier 2018 (19 ^e)	23 mars 2020	Non utilisé
• Émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital	1 000	N/A	23 janvier 2018 (19 ^e)	23 mars 2020	Non utilisé
Autorisations en faveur des salariés et dirigeants					
• Émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise	Environ 9	1,5 %	23 janvier 2018 (21 ^e)	23 mars 2020	Non utilisé
• Attribution gratuite d'actions	Environ 15	2,5 %	26 janvier 2016 (14 ^e)	26 mars 2019	Voir section 5.5
Émission d'actions par incorporation des bénéfices, réserves ou primes					
	100	17 %	23 janvier 2018 (20 ^e)	23 mars 2020	Non utilisé
Réduction du capital par annulation des actions					
		5 % du nombre d'actions	23 janvier 2018 (18 ^e)	23 mars 2020	Voir section 6.3.2

(1) Montants ajustés au capital social au 31 août 2018.

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale Mixte du 22 janvier 2019, aux termes de la 18^e résolution de renouveler l'autorisation octroyée le 26 janvier 2016, arrivant à expiration, au Conseil d'Administration en vue de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société au profit des salariés et/ou mandataires sociaux

du Groupe ou de certains d'entre eux. Pour de plus amples informations concernant cette autorisation soumise au vote de la prochaine Assemblée Générale Mixte du 22 janvier 2019, nous vous invitons à consulter les projets de résolutions figurant dans le chapitre 7.

6.5 INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LES STATUTS SODEXO

6.5.1 Dénomination, siège social et nationalité (article 3 et 4 des Statuts)

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 du siège social : +33 1 30 85 75 00.

Nationalité : Française.

6.5.2 Forme juridique

Sodexo est une société anonyme, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

6.5.3 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.

6.5.4 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. »

6.5.5 Immatriculation de la Société

Sodexo est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le n° 301 940 219.

Code APE : 5629B

6.5.6 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 et peuvent également être consultés au siège social : 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad – 92130 Issy-les-Moulineaux, si possible sur rendez-vous.

6.5.7 Contrats importants

Au cours des deux derniers exercices, la Société n'a pas conclu de contrat important, autres que ceux conclus dans le cadre normal de ses affaires, conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe.

6.5.8 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. »

6.5.9 Répartition statutaire des bénéfices avec dividende majoré (extrait de l'article 18 des Statuts)

« [...] 2. Sur le bénéfice, diminué des pertes antérieures s'il y a lieu, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve a atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours si, pour une raison quelconque, la réserve est descendue au-dessous du dixième.

3. Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, et du prélèvement pour la réserve légale s'il y a lieu, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur le bénéfice distribuable, il est prélevé successivement :

- 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. »

Pour information, cette dernière disposition s'applique depuis le paiement du dividende distribué au titre de l'exercice clos le 31 août 2013.

6.5.10 Assemblées Générales (extrait de l'article 16 des Statuts)

« 1. Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité aux Assemblées, les actionnaires qui participent aux dites Assemblées par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la réglementation.

2. Les Assemblées Générales se composent de tous les actionnaires dont les titres sont libérés des versements exigibles et pour lesquels il a été justifié du droit de participer aux Assemblées Générales par l'enregistrement comptable des titres au nom soit de l'actionnaire soit, lorsque l'actionnaire n'a pas son domicile sur le territoire français, de l'intermédiaire inscrit pour son compte, dans les délais et conditions prévus par les lois et règlements en vigueur.

L'enregistrement comptable des titres dans le délai prévu au paragraphe précédent doit s'effectuer soit dans les comptes titres

nominatifs tenus par la Société ou par l'intermédiaire habilité, soit dans les comptes titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'accès à l'Assemblée Générale est ouvert à ses membres sur simple justification de leurs qualité et identité. Le Conseil d'Administration peut, s'il le juge utile, faire remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes.

Tout actionnaire peut voter à distance, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

De même, tout actionnaire peut, en séance, participer aux débats et voter par télétransmission.

3. Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président s'il en a été désigné un et, subsidiairement par l'administrateur le plus ancien présent à cette Assemblée.

À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

[...]»

6.5.11 Droit de vote double (extrait de l'article 16 des Statuts)

« [...] 4. 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.

[...]»

6.5.12 Franchissement de seuils de participation (extrait de l'article 9 des Statuts)

« [...] 4. 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. »

6.5.13 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. »

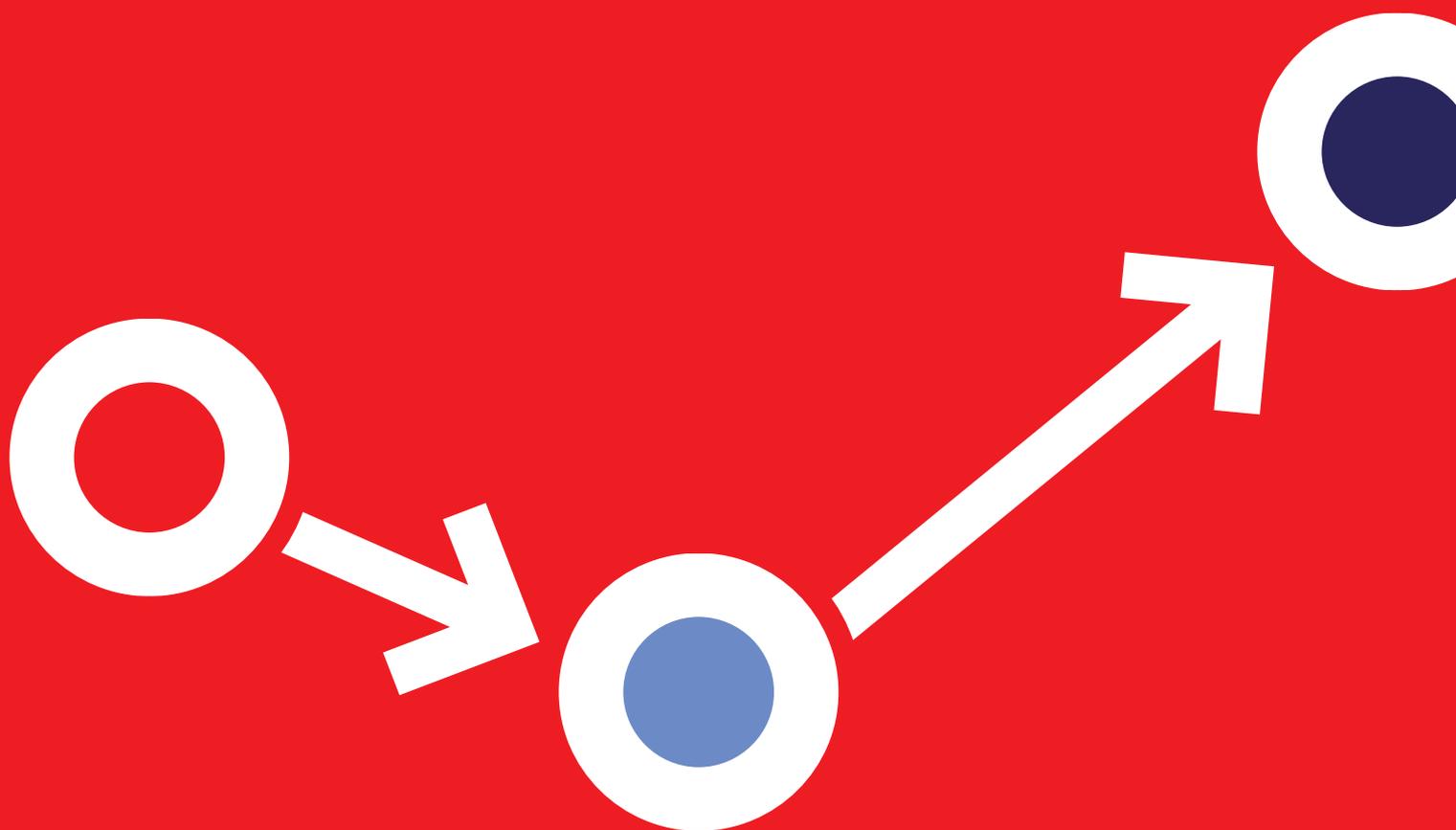
6.5.14 Modification des droits des actionnaires

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Une version complète des Statuts de la Société est disponible dans le site internet du Groupe – www.sodexo.com.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 JANVIER 2019

7.1	Ordre du jour	290	7.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre	300
	À titre ordinaire	290			
	À titre extraordinaire	290			
7.2	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 22 janvier 2019	291			
	À titre ordinaire	291			
	À titre extraordinaire	298			



7.1 ORDRE DU JOUR

À titre ordinaire

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice 2017-2018.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2017-2018.
3. Affectation du résultat de l'exercice ; fixation du dividende.
4. Approbation de l'engagement visé à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce relatif aux indemnités à verser en contrepartie de l'obligation de non-concurrence de M. Denis Machuel.
5. Approbation de l'engagement visé à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce relatif aux régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé complémentaires de M. Denis Machuel.
6. Approbation de l'engagement visé à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce relatif au régime de retraite supplémentaire de M. Denis Machuel.
7. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Emmanuel Babeau pour une durée de trois (3) ans.
8. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Robert Baconnier pour une durée d'un (1) an.
9. Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Astrid Bellon pour une durée de trois (3) ans.
10. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. François-Xavier Bellon pour une durée de trois (3) ans.
11. Ratification de la nomination par cooptation de Mme Sophie Stabile en qualité d'administratrice.
12. Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice social clos le 31 août 2018 à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration.
13. Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice social clos le 31 août 2018 à M. Michel Landel, Directeur Général jusqu'au 23 janvier 2018.
14. Approbation des éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice social clos le 31 août 2018 depuis le 23 janvier 2018 à M. Denis Machuel, Directeur Général.
15. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au ou à la Président(e) du Conseil d'Administration.
16. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur(ice) Général(e).
17. Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue de l'achat par la Société de ses propres actions.

À titre extraordinaire

18. 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, renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.
19. Pouvoirs en vue des formalités.

7.2 PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 JANVIER 2019

À titre ordinaire

Résolutions 1 et 2 : Approbation des comptes de l'exercice

Exposé des motifs

Les 1^{re} et 2^e résolutions vous permettent d'approuver les comptes annuels et consolidés de Sodexo de l'exercice social clos le 31 août 2018, faisant ressortir respectivement un résultat net de 481 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 651 millions euros.

Première résolution

(APPROBATION DES COMPTES ANNUELS
DE L'EXERCICE 2017 2018)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes annuels de l'exercice social clos le 31 août 2018 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un résultat net de 481 millions d'euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports.

Deuxième résolution

(APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS
DE L'EXERCICE 2017 2018)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice social clos le 31 août 2018 desquels il ressort un résultat net part du Groupe de 651 millions d'euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports.

Résolution 3 : Affectation du résultat et fixation du dividende

Exposé des motifs

Dans sa 3^e résolution, le Conseil d'Administration vous propose d'approuver l'affectation du résultat et la distribution d'un dividende de 2,75 euros par action au titre de l'exercice social clos le 31 août 2018, stable par rapport à l'exercice précédent.

Conformément aux Statuts de la Société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,275 euro par action, est attribuée aux actions inscrites sous forme nominative depuis au moins quatre (4) ans, soit depuis au moins le 31 août 2014 et jusqu'à la date de mise en paiement du dividende le 1^{er} février 2019. Le dividende ainsi majoré sera, si nécessaire, arrondi au centime inférieur. Il est rappelé que le nombre d'actions éligibles à cette majoration ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social, soit un nombre maximal de 737 274 actions par actionnaire sur la base du capital social au 31 août 2018.

La distribution du dividende, incluant la majoration de 10 % telle que décrite ci-dessus, représente un taux de distribution de 63 %, qui s'inscrit pleinement dans la politique de Sodexo de rémunérer et valoriser l'épargne des actionnaires dans la durée.

La distribution du dividende sera versée selon le calendrier suivant :

30 janvier 2019 : **Date de détachement du coupon** : date à laquelle les actions sont négociées sans un droit au dividende au titre de l'exercice social clos le 31 août 2018.

31 janvier 2019 : **Date d'enregistrement des actions** : date à laquelle les positions des actionnaires doivent être enregistrées à la clôture de la séance de Bourse pour pouvoir bénéficier de la distribution du dividende au titre de l'exercice social clos le 31 août 2018.

1^{er} février 2019 : **Date de paiement du dividende** et pour les actions ayant droit, du dividende majoré.

Troisième résolution**(AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE – FIXATION DU DIVIDENDE)**

Conformément à la proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale décide :

d'affecter le bénéfice net de l'exercice 2017-2018	481 376 461 €
augmenté du report à nouveau figurant à la clôture de l'exercice 2017-2018	1 219 692 533 €
Soit un bénéfice distribuable de	1 701 068 994 €
De la manière suivante :	
• dividende (sur la base des 147 454 887 actions composant le capital social au 31 août 2018)	405 500 939 €
• majoration de 10 % du dividende (sur la base des 7 227 652 actions inscrites au nominatif au 31 août 2018 ayant droit à la majoration du dividende après application du plafond de 0,5 % du capital par actionnaire)	1 987 604 €
• report à nouveau	1 293 580 451 €
TOTAL	1 701 068 994 €

L'Assemblée Générale décide par conséquent qu'un dividende de 2,75 euros sera distribué au titre de l'exercice social clos le 31 août 2018 à chacune des actions de la Société ayant droit au dividende.

En application de l'article 18 des Statuts, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,275 euro supplémentaire par action, sera attribuée aux actions inscrites sous la forme nominative depuis au moins le 31 août 2014 et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'à la date de mise en paiement du dividende, soit jusqu'au 1^{er} février 2019. Le nombre d'actions ayant droit à cette majoration ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social, soit un nombre maximal de 737 274 actions par actionnaire sur la base du capital au 31 août 2018.

Le dividende, ainsi que la majoration du dividende pour les actions en bénéficiant, seront mis en paiement le 1^{er} février 2019, étant précisé que la date de détachement du dividende sur Euronext Paris est le 30 janvier 2019 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement est le 31 janvier 2019.

Dans l'hypothèse où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le montant du dividende correspondant à ces actions ne sera pas versé et sera affecté au report à nouveau.

De même, si certaines des 7 227 652 actions inscrites au nominatif et ayant droit à la majoration du dividende au 31 août 2018 ont cessé d'être inscrites au nominatif entre le 1^{er} septembre 2018 et le 1^{er} février 2019, date de mise en paiement du dividende, le montant de la majoration du dividende correspondant à ces actions ne sera pas versé et sera affecté au report à nouveau.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est précisé que la totalité du dividende proposé (en ce inclus la majoration) est éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3 2^o du Code général des impôts bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France sous réserve qu'elles aient exercé l'option globale pour l'imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu prévue au paragraphe 2 de l'article 200 A du même Code.

L'Assemblée Générale constate que le montant des dividendes distribués au titre des trois (3) derniers exercices s'est élevé à :

	EXERCICE 2016-2017 (DISTRIBUTION EN 2018)	EXERCICE 2015-2016 (DISTRIBUTION EN 2017)	EXERCICE 2014-2015 (DISTRIBUTION EN 2016)
Dividende par action *	2,75 €	2,40 €	2,20 €
Montant total de la distribution	410 658 908,28 €	359 265 450 €	334 962 161 €

* Dividende intégralement éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France prévu à l'article 158-3 2^o du Code général des impôts.

Résolutions 4 à 6 : Approbation des engagements réglementés

Exposé des motifs

Les engagements réglementés pris par la Société au bénéfice du Directeur Général doivent être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Dans les résolutions 4 à 6, il vous est demandé d'approuver trois (3) engagements réglementés décrits ci-dessous concernant M. Denis Machuel, autorisés par le Conseil d'Administration à l'occasion de sa nomination en qualité de nouveau Directeur Général le 23 janvier 2018. Lesdits engagements font partie de la politique de rémunération du Directeur Général approuvée par l'Assemblée Générale le 23 janvier 2018.

Indemnité de non-concurrence : Le Conseil d'Administration a autorisé la mise en place d'un accord de non-concurrence entre la Société et M. Denis Machuel dans le cas où son mandat en qualité de Directeur Général devait s'interrompre.

Cet engagement de non-concurrence sera d'une durée de vingt-quatre (24) mois postérieurement à la fin du mandat de Directeur Général et aura pour objet de protéger le Groupe Sodexo en restreignant la liberté du Directeur Général d'exercer chez un concurrent des fonctions de salarié, de mandataire social ou d'effectuer des missions de conseil directement ou par personne morale interposée. À cet égard, le Conseil a arrêté une liste de sociétés concurrentes qui figure dans l'engagement de non-concurrence signé le 30 août 2018.

Cet engagement sera assorti d'une contrepartie financière, sur la même période, d'un montant égal à vingt-quatre (24) mois de la rémunération fixe versée au cours de l'exercice précédant celui de la cessation des fonctions de Directeur Général.

Par ailleurs, le Conseil pourra renoncer à la mise en œuvre de cet engagement lors du départ du Directeur Général.

Afin de se conformer aux nouvelles recommandations de l'article 23 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2018, un avenant à l'engagement de non-concurrence a été signé le 6 novembre 2018 entre la Société et M. Denis Machuel afin d'exclure le versement de l'indemnité de non-concurrence dès lors que le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite et, en tout état de cause, au-delà de soixante-cinq (65) ans.

Régime de retraite supplémentaire : À la suite de sa nomination en qualité de Directeur Général de la Société, le Conseil d'Administration a décidé de maintenir M. Denis Machuel au sein du régime de retraite à prestations définies dont il faisait déjà partie depuis sa nomination au sein du Comité Exécutif du Groupe en septembre 2014.

Ce régime de retraite supplémentaire prévoit, sous réserve d'une ancienneté minimale de cinq (5) ans dans ledit régime, le versement d'une pension pouvant aller, pour une ancienneté de quinze (15) ans dans le régime, jusqu'à 15 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des trois (3) dernières années de salariat précédant la liquidation de sa retraite de base. Cette pension vient s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires, à condition que le bénéficiaire fasse partie des effectifs de l'entreprise, ou qu'il soit mandataire social, au moment de son départ à la retraite.

L'acquisition de droits annuels au titre du plan de retraite (soit 1 % par an, jusqu'à atteindre un maximum de 15 %) sera effective à partir d'un taux minimum de 80 % de réalisation des objectifs annuels au titre de la rémunération variable du Directeur Général. Si ce taux est atteint, un pourcent supplémentaire de contribution au plan de retraite sera acquis pour l'année en cours. En revanche, un taux de réalisation des objectifs annuels inférieur à 80 % ne déclenchera aucune contribution au plan de retraite pour l'année en cours.

Régime de prévoyance : Le Conseil d'Administration a décidé que, postérieurement à la rupture de son contrat de travail, lors de sa nomination en qualité de Directeur Général, M. Denis Machuel conserve le bénéfice des régimes de prévoyance et frais de santé complémentaires souscrits par la Société, afin d'assurer une continuité dans sa protection sociale. Ce maintien s'effectuera dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Ces engagements sont détaillés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'Administration figurant dans la section 5.3.2 du Document de référence 2017-2018 ainsi que dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans la section 4.4.2 du Document de référence 2017-2018.

Quatrième résolution

(APPROBATION DE L'ENGAGEMENT VISÉ À L'ARTICLE L. 225-42-1 DU CODE DE COMMERCE RELATIF AUX INDEMNITÉS À VERSER EN CONTREPARTIE DE L'OBLIGATION DE NON-CONCURRENCE DE M. DENIS MACHUEL)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42 du Code de commerce, statue sur la partie de ce rapport se rapportant à l'engagement y énoncé pris au bénéfice de M. Denis Machuel,

Directeur Général, relatif aux indemnités à lui verser en contrepartie d'une obligation de non-concurrence, autorisé par le Conseil d'Administration du 27 avril 2018 (amendé le 6 novembre 2018), et approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, ledit engagement dans les conditions décrites dans ces rapports.

Cinquième résolution

(APPROBATION DE L'ENGAGEMENT VISÉ À L'ARTICLE L. 225-42-1 DU CODE DE COMMERCE RELATIF AUX RÉGIMES COLLECTIFS DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ COMPLÉMENTAIRES DE M. DENIS MACHUEL)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42 du Code de commerce, statue sur la partie de ce rapport se rapportant à l'engagement y énoncé pris au bénéfice de M. Denis Machuel, Directeur Général, concernant son régime de prévoyance et frais de santé complémentaires, autorisé par le Conseil d'Administration du 23 janvier 2018, et approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, ledit engagement.

Sixième résolution

(APPROBATION DE L'ENGAGEMENT VISÉ À L'ARTICLE L. 225-42-1 DU CODE DE COMMERCE RELATIF AU RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE DE M. DENIS MACHUEL)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42 du Code de commerce, statue sur la partie de ce rapport se rapportant à l'engagement y énoncé pris au bénéfice de M. Denis Machuel, Directeur Général, concernant son régime de retraite supplémentaire, autorisé par le Conseil d'Administration du 27 avril 2018, et approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, ledit engagement.

Résolutions 7 à 10 : Renouvellement des mandats de quatre (4) administrateurs

Exposé des motifs

Le Conseil d'Administration est actuellement composé de treize (13) membres, dont deux (2) administrateurs représentant les salariés, six (6) administrateurs indépendants et sept (7) femmes.

Les résolutions 7 à 10 concernent le renouvellement des mandats en qualité de membres du Conseil d'Administration de M. Emmanuel Babeau, M. Robert Baconnier, Mme Astrid Bellon et M. François-Xavier Bellon, leur mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019.

Par conséquent, il vous est proposé de renouveler les mandats de :

- M. Emmanuel Babeau, pour son expertise financière et opérationnelle (*renouvellement pour une durée de trois (3) ans*) ;
- M. Robert Baconnier, pour son expertise financière et sa contribution significative au sein du Conseil d'Administration (*renouvellement pour une durée d'un (1) an*) ;
- Mme Astrid Bellon, administrateur depuis 1989, pour son expérience dans le secteur de service et sa connaissance du Groupe Sodexo (*renouvellement pour une durée de trois (3) ans*) ;
- M. François-Xavier Bellon, administrateur depuis 1989, pour sa compétence opérationnelle, financière et sa vision stratégique sur le long terme (*renouvellement pour une durée de trois (3) ans*).

M. Emmanuel Babeau et M. François-Xavier Bellon continueront à être membres du Comité d'Audit.

L'Assemblée Générale est également informée de ce que, M. Bernard Bellon, dont le mandat arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019, a émis le souhait de ne pas être renouvelé dans ses fonctions d'administrateur qu'il occupait depuis le 26 février 1975. Mme Sophie Bellon en son nom, au nom du Conseil d'Administration et au nom de l'ensemble des actionnaires remercie M. Bernard Bellon pour sa contribution au sein du Conseil d'Administration.

Les notices biographiques de chacune de personnes précitées figurent dans la section 5.2.1 du Document de référence 2017-2018.

Septième résolution

(RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. EMMANUEL BABEAU POUR UNE DURÉE DE TROIS (3) ANS)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Emmanuel Babeau vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois (3) ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2021.

Huitième résolution

(RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. ROBERT BACONNIER POUR UNE DURÉE D'UN (1) AN)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Robert Baconnier vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée d'un (1) an, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2019.

Neuvième résolution

(RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATRICE DE MME ASTRID BELLON POUR UNE DURÉE DE TROIS (3) ANS)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administratrice de Mme Astrid Bellon vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois (3) ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2021.

Dixième résolution

(RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE M. FRANÇOIS-XAVIER BELLON POUR UNE DURÉE DE TROIS (3) ANS)

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 à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois (3) ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2021.

Résolution 11 : Ratification de la nomination par cooptation de Mme Sophie Stabile en qualité d'administratrice

Exposé des motifs

À la suite de la décision de Mme Patricia Bellinger de mettre fin, par anticipation, à son mandat d'administratrice le 1^{er} juillet 2018, il vous est proposé, dans la 11^e résolution, de ratifier la nomination par cooptation de Mme Sophie Stabile, en qualité de nouvelle administratrice de la Société à compter du 1^{er} juillet 2018 et ce, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2019.

Mme Sophie Stabile, considérée comme étant administratrice indépendante, apportera au Conseil sa grande expérience opérationnelle et financière dans le secteur des services et de l'hôtellerie.

Elle est aussi membre du Comité d'Audit.

La notice biographique de Mme Sophie Stabile figure dans la section 5.2.1 du Document de référence 2017-2018.

Onzième résolution

(RATIFICATION DE LA NOMINATION PAR COOPTATION DE MME SOPHIE STABILE EN QUALITÉ D'ADMINISTRATRICE)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, ratifie la nomination par cooptation, conformément à l'article L. 225-24 du Code de commerce, de Mme Sophie Stabile en qualité d'administratrice de la Société à

compter du 1^{er} juillet 2018 et ce, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2019.

Résolutions 12 à 14 : Approbation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2017-2018

Exposé des motifs

Nous soumettons à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux versés ou attribués au titre de l'exercice social clos le 31 août 2018.

Par les résolutions 12 à 14, il vous est demandé d'approuver les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice social clos au 31 août 2018, respectivement à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, à M. Michel Landel, Directeur Général jusqu'au 23 janvier 2018 et à M. Denis Machuel, Directeur Général depuis le 23 janvier 2018.

Ces éléments de rémunération sont décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'Administration figurant dans la section 5.5.2 du Document de référence 2017-2018.

Douzième résolution

(APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE SOCIAL CLOS LE 31 AOÛT 2018 À MME SOPHIE BELLON, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

L'Assemblée Générale, approuve, conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice social clos le 31 août 2018 à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document de référence 2017-2018.

Treizième résolution

(APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE SOCIAL CLOS LE 31 AOÛT 2018 À M. MICHEL LANDEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL JUSQU'AU 23 JANVIER 2018)

L'Assemblée Générale approuve, conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice social clos le 31 août 2018 à M. Michel Landel, Directeur Général jusqu'au 23 janvier 2018, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document de référence 2017-2018.

Quatorzième résolution

(APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE SOCIAL CLOS LE 31 AOÛT 2018 DEPUIS LE 23 JANVIER 2018 À M. DENIS MACHUEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL)

L'Assemblée Générale, approuve, conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués, au titre de l'exercice social clos le 31 août 2018,

depuis le 23 janvier 2018 à M. Denis Machuel, Directeur Général, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document de référence 2017-2018.

Résolutions 15 et 16 : Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Exposé des motifs

Les actionnaires sont appelés à se prononcer sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Ainsi, il vous est demandé dans les 15^e et 16^e résolutions d'approuver les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels le cas échéant, composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au (ou à la) Président(e) du Conseil d'Administration et au (ou à la) Directeur(rice) Général(e). Ces principes et critères s'appliqueront à toute personne occupant une fonction similaire et sont applicables à compter de l'exercice 2018-2019 et jusqu'à ce que l'Assemblée Générale se prononce sur une nouvelle politique de rémunération.

Les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont décrites dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'Administration figurant dans la section 5.5.1 du Document de référence 2017-2018.

Quinzième résolution

(APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AU (OU À LA) PRÉSIDENT(E) DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

L'Assemblée Générale approuve, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au (ou à la) Président(e) du Conseil d'Administration tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document de référence 2017-2018.

Seizième résolution

(APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AU (OU À LA) DIRECTEUR(RICE) GÉNÉRAL(E))

L'Assemblée Générale approuve, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au (ou à la) Directeur(rice) Général(e) tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le Document de référence 2017-2018.

Résolution 17 : Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

Exposé des motifs

Au 31 août 2018, la Société détenait 1,27 % de son capital, soit 1 869 352 actions, principalement liées à la couverture de ses engagements envers les bénéficiaires d'options, d'actions gratuites et de plans d'épargne d'entreprise.

Dans la 17^e résolution, il vous est proposé de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration relative au rachat par la Société de ses propres actions, pour une durée de dix-huit (18) mois, hors période d'offre publique d'achat.

Bien que la loi autorise une limite maximale de 10 % d'actions du capital de la Société pouvant être acquises par la Société, il vous est proposé un seuil à 5 % du nombre d'actions composant le capital social à la date de l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019.

Le prix maximal d'achat des actions dans le cadre de ce programme de rachat d'actions ne pourrait excéder 120 euros par action et le montant total affecté au programme ne pourrait pas dépasser 885 millions d'euros.

Le programme de rachat d'actions de la Société prévu par la présente résolution est notamment destiné à couvrir les plans d'attribution gratuite d'actions, à réduire le capital social de la Société par voie d'annulation d'actions et à assurer la liquidité et animer le marché de l'action Sodexo dans le cadre du contrat de liquidité conclu entre Sodexo et Kepler-Cheuvreux.

Pour de plus amples informations sur la mise en œuvre de l'ancienne autorisation de l'Assemblée Générale dans ce cadre, veuillez vous référer à la section 6.3.1 du Document de référence 2017-2018.

Dix-septième résolution

(AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE L'ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et de la réglementation européenne issue du Règlement européen (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à acheter ou faire acheter des actions de la Société en vue notamment de :

- la mise en œuvre de tout plan d'options permettant de procéder à l'acquisition d'actions de la Société à titre onéreux par tous moyens, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire, notamment par tout salarié ou mandataire social de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, ou par tout autre attributaire autorisé par la loi à bénéficier de telles options ; ou
- l'attribution gratuite d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, notamment à tout salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à tout mandataire social de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce, ou à tout autre attributaire autorisé par la loi à bénéficier de telles actions ; ou
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout Plan d'Épargne d'Entreprise ou de groupe (ou plans assimilés) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société ou, dans les conditions autorisées par la loi, par des entités liées à la Société, donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- l'annulation par voie de réduction de capital, en vertu de l'autorisation conférée par la dernière Assemblée Générale du 23 janvier 2018 dans sa dix-huitième (18^e) résolution ou le cas échéant en vertu d'une résolution de même nature qui pourrait lui succéder pendant la durée de validité de la présente autorisation ; ou
- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe ; ou
- assurer la liquidité et animer le marché de l'action Sodexo par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- honorer de manière générale, des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une société liée.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Ces opérations pourront être effectuées par tous moyens notamment en Bourse ou de gré à gré y compris en utilisant tout instrument financier, option ou produits dérivés ou par acquisition ou cession de blocs ou de toute autre manière. Ces opérations pourront intervenir à tout moment, hors période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

L'Assemblée Générale fixe le nombre maximal d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 5 % du nombre total des actions composant le capital de la Société à la date de la présente Assemblée Générale (soit, à titre indicatif, au 31 août 2018, un nombre maximal de 7 372 744 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 des actions dans le cadre de la présente résolution ne pourra excéder 120 euros par action. L'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tout autre actif, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres de la Société, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée Générale décide que le montant total affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra pas dépasser 885 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, toute délégation antérieure donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser si nécessaire les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme d'achat, et notamment pour passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, en vue de la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou d'options, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles, effectuer toutes déclarations et remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

À titre extraordinaire

Résolution 18 : Attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre en faveur des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe

Exposé des motifs

Il vous est demandé dans la 18^e résolution de renouveler l'autorisation, conférée par l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016 dans sa 14^e résolution et arrivant à expiration, au Conseil d'Administration en vue de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre de la Société au profit des salariés et des mandataires sociaux du Groupe.

Les actions consenties aux salariés ne pourraient porter sur un nombre d'actions existantes et/ou nouvelles représentant un seuil supérieur à 2,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration, pour toute la durée de l'autorisation, sans pouvoir excéder au cours d'un même exercice 1,5 % de ce capital.

Les attributions définitives seraient soumises à l'atteinte d'une condition de présence pendant toute la période d'acquisition d'une durée de quatre (4) ans et, pour certaines, de conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration selon la politique de rémunération mise au vote des actionnaires.

Les actions consenties au Directeur Général ne pourraient quant à elles représenter plus de 5 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de chaque exercice et leurs attributions définitives devraient être en totalité conditionnées à l'atteinte d'une condition de présence et de plusieurs conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration considère que les conditions reflètent un bon équilibre entre la performance de la Société, la confiance des investisseurs dans le Groupe et la responsabilité d'entreprise.

Cette autorisation serait valable pour une durée de trente-huit (38) mois.

Pour de plus amples informations sur la mise en œuvre de l'ancienne autorisation de l'Assemblée dans ce cadre ou sur les objectifs fixés pour 2019, veuillez vous référer à la section 5.5.5 du Document de référence 2017-2018.

Dix-huitième résolution

(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, RENONCIATION DE PLEIN DROIT DES ACTIONNAIRES À LEUR DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION)

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 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 ;
4. 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 condition de présence et de 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 ;
5. 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 la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne peut être inférieure à celle prévue 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 deux (2) ans, à n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées. À 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 ;

6. décide que les attributions définitives d'actions existantes et/ou à émettre aux salariés pourront être soumises à l'atteinte d'une condition de présence et d'une ou plusieurs conditions de performance que le Conseil d'Administration déterminera ;
7. 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 ;
8. 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, bénéfices 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 ;
9. 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,
 - 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,
 - procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements des droits des bénéficiaires en cas d'opérations sur le capital de la Société de manière à les préserver,
 - 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 ;
10. prend acte que la présente autorisation prive d'effet à compter de ce jour l'autorisation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 26 janvier 2016 dans sa 14^e résolution.

Résolution 19 : Pouvoirs

Exposé des motifs

La 19^e résolution est une résolution usuelle qui permet d'effectuer les formalités requises par la loi après la tenue de l'Assemblée Générale.

Dix-neuvième résolution

(*POUVOIRS*)

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal constatant ses délibérations en vue de l'accomplissement de toutes les formalités nécessaires.

7.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS EXISTANTES OU À ÉMETTRE

(Assemblée Générale Mixte du 22 janvier 2019 - 18^e résolution)

À l'Assemblée Générale des actionnaires

SODEXO

255 Quai de la Bataille de Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaire 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 gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux de votre Société et des sociétés qui lui sont liées, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 2,5% du capital de la Société, à la date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration, sans pouvoir excéder au cours d'un même exercice 1,5% de ce capital social.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour une durée de trente-huit mois à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre.

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 estimé 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 gratuite d'actions.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 7 novembre 2018

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Hervé Chopin

AUTRES INFORMATIONS

8.1	Glossaire	302	8.3.2	Rapport financier annuel	309
8.2	Responsables du Document de référence et du contrôle des comptes	305	8.3.3	Rapport de gestion	309
8.2.1	Responsable du Document de référence	305	8.3.4	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	310
8.2.2	Responsables du contrôle des comptes	306	8.3.5	Informations requises par les articles L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce relatives à la déclaration de performance extra-financière	311
8.3	Tables de concordance	307	8.3.6	Référentiel <i>Global Reporting Initiative</i> (« GRI »)	314
8.3.1	Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	307			



8.1 GLOSSAIRE

Actions au nominatif

Les actions nominatives portent le nom de l'actionnaire, qui est enregistré sur les registres de Sodexo (contrairement aux actions au porteur). On distingue les actions au « nominatif pur » et « nominatif administré ». L'inscription des titres Sodexo au nominatif permet à ses actionnaires :

- de disposer d'un droit de vote double pour les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans ;
- de bénéficier d'une majoration de 10 % du dividende pour les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans, dans la limite de 0,5 % du capital social de Sodexo par actionnaire ;
- d'être automatiquement conviés aux Assemblées et d'avoir une information personnalisée concernant toutes les opérations financières (augmentation de capital, émission d'obligations, etc.) ;
- de bénéficier d'une économie de frais de gestion (uniquement pour le nominatif pur).

1. Action au nominatif pur

Les titres et l'identité de l'actionnaire sont nommément inscrits sur un compte-titres tenu par Société Générale, gestionnaire du service des titres de Sodexo.

2. Action au nominatif administré

Les actions détenues au nominatif administré restent inscrites chez un intermédiaire financier, qui en assure la conservation, la gestion. Dans ce cas, la gestion des titres est assimilée à celle des titres « au porteur ».

Actions au porteur

Actions conservées sur un compte-titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire. Le nom de l'actionnaire n'est alors pas directement connu de Sodexo. L'achat et la gestion courante de ses titres sont ici confiés à l'intermédiaire financier de son choix.

Actions de performance

Actions Sodexo attribuées gratuitement par le Conseil d'Administration au Directeur Général et aux managers du Groupe pour récompenser la bonne performance individuelle, sous réserve de présence dans le Groupe et de la réalisation de conditions de performance (pour toute attribution supérieure à 250 actions) au terme de la période d'acquisition. La partie soumise à des conditions de performance varie de 0 à 100 % selon la quantité d'actions et en fonction des responsabilités du bénéficiaire concerné.

ADR (American Depositary Receipt)

Certificat nominatif négociable émis par une banque américaine, représentant la propriété d'une action ou d'une obligation d'une société non américaine cotée sur un marché boursier. L'ADR est coté en dollars mais l'action ou l'obligation sont, elles, libellées dans leur monnaie d'origine et conservées en dépôt dans une banque de leur pays d'origine dite « *custodian* ». L'ADR permet, sous certaines conditions, à une société non américaine d'être cotée aux États-Unis. Une action Sodexo est représentée par cinq ADR Sodexo. Les dividendes et l'exercice du droit de vote appartiennent aux titulaires des ADR.

Bénéfice net par action (BNPA)

Résultat net part du Groupe divisé par le nombre moyen d'actions en circulation.

Dividende majoré

Toute action détenue sous la forme nominative depuis quatre ans au moins à la clôture d'un exercice et qui sera conservée ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende de 10 %. Le nombre d'actions éligibles à cette majoration ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

Endettement net

Il s'agit du total des emprunts et dettes financières à la clôture de l'exercice diminués de la trésorerie opérationnelle. Voir section 3.5.1 Ratio financiers.

GRI

Le *Global Reporting Initiative* (GRI) a été créé en 1997 par CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Sa vocation est d'élever les méthodes de développement durable à un niveau équivalent à celui du *reporting* financier, dans un souci de comparabilité, de crédibilité, de rigueur, de périodicité et de vérifiabilité des informations communiquées.

Indicateurs alternatifs de performance (IAP)

Il s'agit d'indicateurs en complément de ceux directement issus des états financiers et qui peuvent fournir aux investisseurs des informations additionnelles pertinentes permettant une meilleure compréhension de la stratégie et de la performance. Plus de détails sont fournis dans le chapitre 4 du présent document (page 130).

ISO

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est le premier producteur de normes internationales d'application volontaire dans le monde. Ces normes établissent des spécifications de pointe applicables aux produits, aux services et aux bonnes pratiques, pour accroître l'efficacité de tous les secteurs de l'économie. Parmi ces normes on retrouve notamment l'ISO 9001 (management de la qualité), l'ISO 14001 (management de l'environnement), ISO 22000 (management de la sécurité des denrées alimentaires), ISO 27000 (sécurité de l'information) et l'ISO 55000 (gestion d'actifs industriels).

Mandataires sociaux

Il s'agit du Directeur Général, de la Présidente du Conseil d'Administration ainsi que des membres du Conseil d'Administration de Sodexo.

OHSAS 18001

La norme britannique OHSAS 18001 (pour *Occupational Health and Safety Assessment Series*) est un modèle de prévention des risques professionnels. Son objectif est de fournir aux entreprises un support d'évaluation et de certification de leur système de management de la santé et de la sécurité au travail, compatible avec les normes internationales de systèmes de management.

Résultat net part du Groupe

Il correspond au résultat net total consolidé (ce que l'ensemble des sociétés du Groupe a dégagé comme résultat) duquel est déduite la partie qui appartient aux actionnaires tiers des filiales dont Sodexo ne détient pas la totalité du capital.

Risque d'intensité

Risques pour lesquels la combinaison fréquence/gravité nécessite leur transfert au marché de l'assurance.

Services sur Site

Les Services sur Site de Sodexo répondent aux besoins des segments de clientèle de Sodexo.

Services aux Particuliers et à Domicile

Services de Sodexo déclinés en trois grandes catégories de services : garde d'enfants, conciergerie et aide à domicile pour les personnes dépendantes.

Services Avantages et Récompenses

Ces services de Sodexo sur support papier, par carte ou de manière digitale sont déclinés en cinq catégories de Services Avantages et Récompenses : Avantages pour les salariés, Programmes d'*Incentive* et de Reconnaissance, Gestion de la mobilité des salariés et des frais professionnels, Aides publiques et Cartes et boîtes cadeaux.

Taux de croissance sur sites existants

La croissance sur sites existants correspond à la croissance du chiffre d'affaires observée sur les sites ayant eu une activité dans le Groupe sur deux exercices complets et consécutifs (sites actifs du 1^{er} septembre 2016 au 31 août 2018).

Taux de développement

Le taux de développement correspond au chiffre d'affaires annuel estimé des nouveaux contrats signés au cours de l'exercice, divisé par le chiffre d'affaires de l'exercice précédent.

Taux de fidélisation des clients

Le taux de fidélisation des clients est le rapport exprimé en pourcentage et calculé en divisant le chiffre d'affaires retenu par rapport au chiffre d'affaires total du dernier exercice.

Le chiffre d'affaires retenu se calcule en déduisant le chiffre d'affaires du dernier exercice correspondant aux contrats perdus au profit d'un concurrent ou de l'autogestion, les contrats résiliés par Sodexo et les fermetures de sites. Ce taux est donc calculé de manière exhaustive. D'autres sociétés peuvent le calculer différemment.

Taux d'engagement des collaborateurs

L'engagement se définit comme un état d'implication dans un groupe ou une entreprise. Cette notion regroupe la mobilisation des salariés pour la réussite de l'entreprise, leur fierté d'appartenance et leur fidélité à l'entreprise. Ainsi, le taux d'engagement est le pourcentage de collaborateurs ayant répondu aux six questions relatives à l'engagement avec une note moyenne supérieure ou égale à 4,5 sur une échelle croissante de 1 à 6 (méthodologie Aon Hewitt).

Plus de détails sont fournis dans le chapitre 2 du présent document.

Taux de fidélisation des collaborateurs

Le taux de fidélisation des collaborateurs exprime la proportion des collaborateurs qui reste dans le Groupe par rapport à l'effectif moyen de l'année.

NB : Les effectifs sortants ne comprennent pas les départs requis par la législation ou la réglementation lors de perte de contrat, les transferts entre filiales du Groupe et les fins de contrats à durée déterminée.

TSR

Le TSR (ou *Total Shareholder Return* - Retour total à l'actionnaire) mesure le rendement de l'action pour l'actionnaire sur une période donnée en prenant en compte l'appréciation du cours de Bourse et le dividende.

Volume d'émission

Le volume d'émission est constitué du montant total des valeurs faciales des chèques, cartes et support digitaux émis par le Groupe en faveur des bénéficiaires pour le compte de client (activité Services Avantages et Récompenses).

8.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

8.2.1 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 309 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Le Directeur Général
Denis Machuel



Le 20 novembre 2018

8.2.2 Responsables du contrôle des comptes

COMMISSAIRES AUX COMPTES	DATE DE PREMIÈRE NOMINATION	DURÉE DU MANDAT	EXPIRATION DU MANDAT
TITULAIRES			
PricewaterhouseCoopers Audit Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine RCS Nanterre 672 006 483 Société représentée par M. Jean-Christophe Georghiou	22/02/1994	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2021-2022, à tenir en 2023
KPMG Audit Département de KPMG SA Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles 1 cours Valmy Puteaux les Hauts de Villiers 92923 Paris La Défense Cedex Société représentée par M. Hervé Chopin	04/02/2003	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020, à tenir en 2021
SUPPLÉANTS			
M. Jean-Baptiste Deschryver Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine	24/01/2017	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2021-2022, à tenir en 2023
Salustro Reydel Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles 3 cours du Triangle - Immeuble Le Palatin 92939 Paris La Défense Cedex	19/01/2015	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020, à tenir en 2021

8.3 TABLES DE CONCORDANCE

Afin de faciliter la lecture du présent document, les tables de concordance ci-après permettent d'identifier :

- les principales rubriques exigées par l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004 ; les informations non applicables à Sodexo sont indiquées « N/A » ;
- les informations qui constituent le rapport financier annuel prévu par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF ;
- les informations qui constituent le rapport de gestion du Conseil d'Administration prévu par le Code de commerce ;
- les informations requises par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce ;
- les indicateurs de performance du GRI, de l'ISO 26000 et du Pacte mondial des Nations Unies.

8.3.1 Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004

RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004	PAGE
1. Personnes responsables	305
2. Contrôleurs légaux des comptes	306
3. Informations financières sélectionnées	36-39
4. Facteurs de risques	236-248
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Historique et évolution de la Société	32, 33, 285-288
5.2. Investissements	128, 149, 166
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	25-29, 78-82
6.2. Principaux marchés	17-19, 78-82
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Dépendance éventuelle	236-237
6.5. Position concurrentielle	24-67
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	167
7.2. Liste des filiales importantes	154-156, 167, 187-188
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	114, 115, 125
9. Examen de la situation financière et du résultat	74, 104
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Informations sur les capitaux	109-133
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	84-108
10.3. Conditions d'emprunts et structure de financement	134-138
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de la Société	130-131
10.5. Sources de financement attendues	N/A
11. Recherche et développement, brevets et licences	N/A
12. Informations sur les tendances	86
13. Prévisions et estimations du bénéfice	86

RUBRIQUES DE L'ANNEXE I DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004	PAGE
14. Conseil d'Administration et Direction Générale	
14.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	14, 204-231
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale	220, 229
15. Rémunération et avantages	
15.1. Montant de la rémunération des mandataires sociaux	151, 249-265
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, retraites ou autres avantages	151, 252-253
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	205
16.2. Contrats de service liant les mandataires sociaux	N/A
16.3. Informations sur le Comité d'Audit, le Comité des Nominations et le Comité des Rémunérations	221-223
16.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise en vigueur	228
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	1, 25-29, 40, 41, 89, 151
17.2. Participations et stock-options	249, 265-269
17.3. Participation des salariés dans le capital	39, 280
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	39, 280
18.2. Existence de droits de vote différents	287
18.3. Contrôle de l'émetteur	280
18.4. Accord connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A
19. Opérations avec les apparentés	150, 183, 192-195, 230
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques *	32, 33, 36-39
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	104-157, 172-191
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles *	158-162, 192-200
20.5. Date des dernières informations financières	31 août 2018
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	275-276
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	152
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	109, 133, 180, 189, 283
21.2. Acte constitutif et statuts	217-225, 285-288
22. Contrats importants	286
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24. Documents accessibles au public	271-288
25. Informations sur les participations	187-188

* 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 2017 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférents présentés dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 novembre 2017 sous le n° D.17-1057 ;
- le rapport de gestion, les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 août 2016 et le rapport des Commissaires aux comptes y afférents présentés dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 novembre 2016 sous le n° D.16-0973.

8.3.2 Rapport financier annuel

RAPPORT FINANCIER ANNUEL – ARTICLES L. 451-1-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER ET 222-3 RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF	PAGE
1. Comptes annuels	170-191
2. Comptes consolidés	104-157
3. Rapport de gestion	75-88
4. Déclaration de responsabilité	305
5. Rapports des contrôleurs légaux des comptes	158-162, 192-200

8.3.3 Rapport de gestion

Table de concordance du rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION – CODE DE COMMERCE	PAGE
1. Activité de la Société	
1.1 Situation et activité de la Société et du Groupe au cours de l'exercice écoulé	75-88
1.2 Résultats de l'activité de la Société et du Groupe	75-88
1.3 Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	75-88
1.4 Activités en matière de recherche et développement	N/A
1.5 Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	86
1.6 Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	85-152
1.7 Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	75-88
1.8 Indicateurs clés de performance financière et extra-financière	36-43
1.9 Principaux risques et incertitudes	236-248
1.10 Objectifs, politique de couverture et exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	153-154
1.11 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
2. Impact social et environnemental de l'activité	
2.1 Description et gestion des risques environnementaux et climatiques	241-246
2.2 Procédure de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	245-247
3. Plan de vigilance	
231-235	
4. Filiales et participations	
4.1 Liste des filiales et participations	187-188
4.2 Prise de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	149-152

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - CODE DE COMMERCE		PAGE
5. Informations concernant le capital social		280-284
5.1	Structure et évolution du capital	203 ; 280-282
5.2	État de la participation des salariés au capital social	280-282
5.3	Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	281
5.4	Rachat et cession par la Société de ses propres actions	281-282
5.5	Transactions effectuées sur les titres de la Société par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées	229-230
6. Autres informations		
6.1	Montant des dividendes distribuées au cours des trois derniers exercices	39
6.2	Information sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	131-132 ; 143-144
6.3	Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	37-39

8.3.4 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Table de concordance du rapport de gestion prévu par les articles L. 225-37-4 et L. 225-37-5 du Code de commerce

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - CODE DE COMMERCE		PAGE
1.	Choix des modalités du mode d'exercice de la Direction Générale	204
2.	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	204-225
3.	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	207-216 ; 226
4.	Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil	217-219
5.	Limitations de pouvoir du Directeur Général	225
6.	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	230- 231
7.	Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « Appliquer ou expliquer »	228
8.	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	287
9.	Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social par la Société	254-264
10.	Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux	249-253
11.	Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux	230-231 ; 249-264
12.	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	228
13.	Tableau de délégations en matière d'augmentation de capital	284
14.	Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018	289-299

8.3.5 Informations requises par les articles L. 225-102-1 et R. 225-105-1 du Code de commerce relatives à la déclaration de performance extra-financière

CHAPITRE DE LA DÉCLARATION EXTRA-FINANCIÈRE			PAGE	
1. Informations sociales :				
a	Emploi :	i	L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	40-41
		ii	les embauches et les licenciements	90
		iii	les rémunérations et leur évolution	63 ; 249-270
b	Organisation du travail :	i	l'organisation du temps de travail	90
		ii	l'absentéisme	92
c	Relations sociales :	i	l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	93
		ii	le bilan des accords collectifs	93
d	Santé et sécurité :	i	les conditions de santé et de sécurité au travail	67 ; 92-93
		ii	le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	67 ; 92-93
		iii	les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	92-93
e	Formation :	i	les politiques mises en œuvre en matière de formation	67 ; 91-92
		ii	le nombre total d'heures de formation	67 ; 91-92
f	Égalité de traitement :	i	les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	66 ; 89
		ii	les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	66 ; 91
		iii	la politique de lutte contre les discriminations	60-67 ; 91
g	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relatives :	i	au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	92-93
		ii	à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	60-67 ; 237 ; 242
		iii	à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	60-67 ; 237 ; 242
		iv	à l'abolition effective du travail des enfants	60-67 ; 237 ; 242

CHAPITRE DE LA DÉCLARATION EXTRA-FINANCIÈRE

PAGE

2. Informations environnementales :

a	Politique générale en matière environnementale :	i	L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	94-96	
		ii	les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	94-96	
		iii	les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	94-96 ; 244	
		iv	le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	94-96 ; 244	
b	Pollution :	i	les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	98 ; 244	
		ii	la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	98 ; 244	
c	Économie circulaire : i) Prévention et gestion des déchets	i	Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	56 ; 58 ; 71 ; 95-96	
		ii	Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	56 ; 58 ; 71 ; 95-96	
	ii) Utilisation durable des ressources	i	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	95	
		ii	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	56 ; 58 ; 71 ; 95-96	
		iii	La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	57 ; 95-96	
		iv	L'utilisation des sols	98	
	d	Changement climatique :	i	Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	57 ; 95-96
			ii	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	57 ; 95-96
e	Protection de la biodiversité :	i	les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	94-96	

3. Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable :

a	Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société :	i	en matière d'emploi et de développement régional	63 ; 71 ; 96
		ii	sur les populations riveraines ou locales	63 ; 71 ; 96
b	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines :	i	les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	63 ; 71 ; 96
		ii	les actions de partenariat ou de mécénat	63 ; 71 ; 96
c	Sous-traitance et fournisseurs :	i	la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	69 ; 94-95 ; 231-237
		ii	l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	69 ; 94-95 ; 231-237
d	Loyauté des pratiques :	i	les actions engagées pour prévenir la corruption	4-5 ; 245-248
		ii	les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs (sécurité alimentaire)	94
e	Autres	i	Les actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	69 ; 93

8.3.6 Référentiel *Global Reporting Initiative* (« GRI »)

STANDARDS GRI		ISO 26000	OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES	PAGE
GRI 101 : Principes de base 2016				
1. Principes de reporting	<p>1.1 L'organisation déclarante doit identifier ses parties prenantes et expliquer comment elle a répondu à leurs attentes et intérêts raisonnables.</p> <p>1.2 Le rapport présente la performance de l'organisation déclarante dans le contexte plus large du développement durable.</p> <p>Le rapport doit couvrir les sujets suivants qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1.3.1 reflètent les impacts économiques, environnementaux et sociaux importants de l'organisation déclarante ; ou • 1.3.2 influencent considérablement les évaluations et les décisions des parties prenantes <p>1.4 Le rapport doit inclure une couverture des sujets matériels et de leurs limites, suffisante pour refléter les impacts économiques, environnementaux et sociaux significatifs, et permettre aux parties prenantes d'évaluer la performance de l'organisation déclarante au cours de la période considérée.</p> <p>1.5 Les informations déclarées doivent être suffisamment précises et détaillées pour permettre aux parties prenantes d'évaluer la performance de l'organisation déclarante.</p> <p>1.6 Les informations déclarées doivent refléter les aspects positifs et négatifs de la performance de l'organisation déclarante pour permettre une évaluation raisonnée de la performance globale.</p> <p>1.7 L'organisation déclarante doit rendre l'information disponible d'une manière qui soit compréhensible et accessible aux parties prenantes qui utilisent cette information.</p> <p>1.8 L'organisation déclarante doit sélectionner, compiler et rapporter les informations de manière cohérente. Les informations rapportées doivent être présentées de manière à permettre aux parties prenantes d'analyser les changements dans la performance de l'organisation au fil du temps, et qui pourraient soutenir l'analyse par rapport à d'autres organisations.</p> <p>1.9 L'organisation déclarante doit rassembler, enregistrer, compiler, analyser et rapporter les informations et les processus utilisés dans la préparation du rapport de manière à ce qu'ils puissent être examinés, et qui établissent la qualité et l'importance de l'information.</p> <p>1.10 L'organisation déclarante doit rendre compte de son activité régulièrement afin que l'information soit disponible à temps pour permettre aux parties prenantes de prendre des décisions éclairées.</p>			

STANDARDS GRI		OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES		PAGE
		ISO 26000		
2. Utilisation Standards GRI	<p>2.1 L'organisation déclarante doit appliquer tous les principes de déclaration de la section 1 pour définir le contenu et la qualité du rapport.</p> <p>2.2 L'organisation déclarante doit déclarer les divulgations requises de la GRI 102 : Informations générales.</p> <p>2.3 L'organisation déclarante doit identifier ses sujets importants en utilisant les principes de <i>reporting</i> pour définir le contenu du rapport.</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.3.1 L'organisation déclarante devrait consulter les Divulgations sectorielles de la GRI qui se rapportent à son secteur, si disponible, pour aider à identifier ses sujets matériels. <p>2.4 L'organisation déclarante doit identifier la limite pour chaque sujet important.</p> <p>Pour chaque sujet important, l'organisation déclarante :</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.5.1 doit signaler les informations sur l'approche de gestion pour ce sujet, en utilisant la GRI 103 : Approche de gestion ; et soit : 2.5.2 doit rapporter les divulgations spécifiques à un sujet dans la norme GRI correspondante, si le sujet important est couvert par une norme GRI existante (séries 200, 300 et 400) ; ou 2.5.3 devrait signaler d'autres divulgations appropriées, si le sujet important n'est pas couvert par une norme GRI existante. <p>2.6 Si l'organisation déclarante signale une divulgation requise en utilisant une référence à une autre source où se trouve l'information, l'organisation doit s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.6.1 la référence inclut l'emplacement spécifique de la divulgation requise ; 2.6.2 les informations référencées sont publiques et facilement accessibles. <p>2.7 Lors de la préparation d'un rapport de développement durable, l'organisation déclarante devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.7.1 présenter les informations pour la période de <i>reporting</i> en cours et au moins deux périodes précédentes, ainsi que les futurs objectifs à court et à moyen terme s'ils ont été établis ; 2.7.2 compiler et rapporter les informations en utilisant des mesures internationales généralement acceptées (telles que les kilogrammes ou les litres) et les facteurs de conversion standard, et expliquer la base de mesure/de calcul lorsqu'elle n'est pas autrement apparente ; 2.7.3 fournir des données absolues et des notes explicatives lors de l'utilisation de ratios ou de données normalisées ; 2.7.4 définir une période de déclaration cohérente pour la publication d'un rapport. 			
3. Revendiquer l'utilisation des Standards GRI	<p>Il existe deux approches de base pour l'utilisation des normes GRI :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliser les normes GRI comme ensemble pour préparer un rapport conformément aux normes. 2. Utiliser des normes sélectionnées, ou des parties de leur contenu, pour rapporter des informations spécifiques. 			

GRI 102 : Informations générales 2016

1. Profil de l'organisation	102-1. Nom de l'organisation			Page de couverture
	102-2. Activités, marques, produits et services			24-31
	102-3. Emplacement du siège			285
	102-4. Emplacement des opérations			37
	102-5. Propriété et forme juridique			280-282 ; 285
	102-6. Marchés desservis			24-31 ; 36-41
	102-7. Échelle de l'organisation			36-41
	102-8. Informations sur les employés et autres travailleurs	6.2	ODD 8	40-43 ; 60-67
	102-9. Chaîne d'approvisionnement			69 ; 94-95 ; 231-237
	102-10. Changements significatifs de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement			69 ; 94-95 ; 231-237
	102-11. Principe de précaution ou approche			236-248
	102-12. Initiatives externes			71-72
	102-13. Adhésion aux associations			66 ; 71-72
2. Stratégie	102-14. Déclaration du décideur principal	4.6 ; 6.2		12-13 ; 20-21
	102-15. Principaux impacts, risques et opportunités	3.4.2		236-248

STANDARDS GRI		OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES		PAGE
		ISO 26000		
3. Éthique et intégrité	102-16. Valeurs, principes, normes et règles de comportement	4.4	ODD 16	4-5 ; 69
	102-17. Mécanismes et conseil sur les comportements éthiques	6.6.3		4-5 ; 69 ; 236-248
4. Gouvernance	102-18. Structure de gouvernance		ODD 5 ODD 16	6-11 68-72 201-270
	102-19. Délégation des pouvoirs et de l'autorité			
	102-20. Responsabilité de niveau exécutif pour l'économie, l'environnement, et les sujets sociaux			
	102-21. Consultation des parties prenantes sur les aspects économiques, environnementaux, et les sujets sociaux			
	102-22. Composition de l'instance de gouvernance la plus élevée et de ses comités			
	102-23. Président de l'instance supérieure de gouvernance	6.2		
	102-24. Nomination et sélection de l'instance supérieure de gouvernance	7.4.3		
	102-25. Les conflits d'intérêts	7.7.5		
	102-26. Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans l'établissement de l'objectif, des valeurs, et stratégie			
	102-27. Connaissance collective de l'instance supérieure de gouvernance			
	102-28. Évaluer la performance de l'instance supérieure de gouvernance			
	102-29. Identifier et gérer les impacts des aspects économiques, environnementaux et sociaux			
	102-30. Efficacité des processus de gestion des risques			
	102-31. Examen des sujets économiques, environnementaux et sociaux			
	102-32. Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans les rapports de développement durable			
	102-33. Communiquer les aspects pertinents			
	102-34. Nature et nombre total des aspects pertinents			
	102-35. Politiques de rémunération			
	102-36. Processus de détermination de la rémunération			
102-37. Implication des parties prenantes dans la rémunération				
102-38. Taux de rémunération annuel total				
102-39. Augmentation en pourcentage du taux de rémunération total annuel				
5. Implication des parties prenantes	102-40. Liste des groupes de parties prenantes		5.3	6-11 71-72
	102-41. Conventions collectives			
	102-42. Identifier et sélectionner les parties prenantes			
	102-43. Approche de l'engagement des parties prenantes			
102-44. Principaux sujets et préoccupations soulevés				
6. Pratiques de reporting	102-45. Entités incluses dans les états financiers consolidés		7.5.3 7.6.2	97-103 315-321 Dernière page
	102-46. Définition du contenu du rapport et des limites de sujet			
	102-47. Liste des sujets matériels			
	102-48. Retraitement d'informations			
	102-49. Changements dans les rapports			
	102-50. Période de déclaration			
	102-51. Date du dernier rapport			
	102-52. Cycle de reporting			
	102-53. Point de contact pour les questions concernant le rapport			
	102-54. Réclamations de déclaration conformément aux normes GRI			
102-55. Index de contenu GRI				
102-56. Assurance externe				
GRI 103 : Approche de gestion 2016				
Exigences générales	103-1. Explication du sujet matériel et de ses limites			97-103
	103-2. L'approche de gestion et ses composants			
	103-3. Évaluation de l'approche de gestion			
GRI 201 : Performance économique 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	201-1. Valeur économique directe générée et distribuée	6.5.5	ODD 2	32-43
	201-2. Implications financières et autres risques et opportunités liés au changement climatique	6.8.1	ODD 5	32-43
		6.8.2	ODD 7	
	201-3. Étendu de la couverture des régimes de retraite à prestations définies	6.8.3	ODD 8	236-248
201-4. Aide financière reçue du gouvernement	6.8.7	ODD 9		
	6.8.9	ODD 13	249-253	

STANDARDS GRI		ISO 26000	OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES	PAGE
GRI 202 : Présence sur le marché 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	202-1. Ratios du salaire d'entrée standard par sexe par rapport au salaire minimum local	6.3.7 6.3.10	ODD 1	40-43
	202-2. Proportion de cadres supérieurs embauchés de la communauté locale	6.4.3	ODD 5	
		6.4.4	ODD 8	
		6.8.1 6.8.2		
	GRI 203 : Impacts économiques indirects 2016			
2. Divulgations spécifiques à un sujet	203-1. Investissements dans l'infrastructure et services	6.3.9	ODD 1-3	46-72
	203-2. Impacts économiques indirects significatifs	6.6.6	ODD 5	
		6.7.8	ODD 7-11	
		6.8	ODD 17	
GRI 204 : Pratiques d'approvisionnement 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	204-1. Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux	6.4.3 ; 6.6.6 6.8.1 ; 6.8.2 6.8.7		94-95
GRI 205 : Anti-corruption 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	205-1. Opérations évaluées pour les risques liés à la corruption	6.6.1		245-248
	205-2. Communication et formation sur les politiques anti-corruption et procédures	6.6.2	ODD 16	
		6.6.3		
		205-3. Incidents confirmés de corruption et mesures prises	6.6.6	
GRI 206 : Comportement anticoncurrentiel 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	206-1. Actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, anti-trust et les pratiques de monopole			246
GRI 301 : Matières 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	301-1. Matériaux utilisés en poids ou en volume		ODD 8	94-95
	301-2. Matériaux d'entrée recyclés utilisés	6.5.4	ODD 12	
	301-3. Produits récupérés et leurs matériaux d'emballage			
GRI 302 : Énergie 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	302-1. Consommation d'énergie au sein de l'organisation		ODD 7	57 ; 95 ; 98
	302-2. Consommation d'énergie en dehors de l'organisation	6.5.4	ODD 8	
	302-3. Intensité énergétique	6.5.5	ODD 12	
	302-4. Réduction de la consommation d'énergie		ODD 13	
	302-5. Réduction des besoins énergétiques des produits et services			
GRI 303 : Eau 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	303-1. Prélèvements d'eau par source		ODD 6	95
	303-2. Sources d'eau significativement affectées par le prélèvement d'eau	6.5.4	ODD 8	
	303-3. Eau recyclée et réutilisée		ODD 12	

STANDARDS GRI		ISO 26000	OBJECTIFS	PAGE
			DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES	
GRI 304 : Biodiversité 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	304-1. Sites opérationnels possédés, loués, gérés dans ou à proximité d'aires protégées et de zones à haute valeur de biodiversité en dehors des zones protégées 304-2. Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité 304-3. Habitats protégés ou restaurés 304-4. Espèces inscrites sur la Liste rouge de l'UICN et espèces figurant sur la liste nationale de conservation avec habitats dans les zones affectées par les opérations	6.5.6	ODD 6 ODD 14 ODD 15	94-96
GRI 305 : Émissions 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	305-1. Émissions de GES directes (Scope 1) 305-2. Énergie indirecte (Scope 2) Émissions de GES 305-3. Autres émissions indirectes de GES (Scope 3) 305-4. Intensité des émissions de GES 305-5. Réduction des émissions de GES 305-6. Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO) 305-7. Oxydes d'azote (NOX), oxydes de soufre (SOX) et autres émissions atmosphériques significatives	6.5.5	ODD 3 ODD 12 ODD 13 ODD 14 ODD 15	95 ; 98
GRI 306 : Effluents et déchets 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	306-1. Décharge d'eau par qualité et destination 306-2. Déchets par type et méthode d'élimination 306-3. Déversements importants 306-4. Transport de déchets dangereux 306-5. Plans d'eau affectés par les rejets d'eau et/ou les eaux de ruissellement	6.5.3 6.5.4	ODD 3 ODD 6 ODD 12 ODD 14	95 ; 98
GRI 307 : Respect de l'environnement 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	307-1. Non-respect des lois et règlements environnementaux			97 ; 103
GRI 308 : Évaluation environnementale du fournisseur 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	308-1. Nouveaux fournisseurs sélectionnés selon des critères environnementaux 308-2. Impacts environnementaux négatifs dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	6.3.5 6.6.6 7.3.1	Principes 7 ; 8 ; 9	69 ; 94-95 ; 231-237
GRI 401 : Emploi 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	401-1. Nouveaux employés et roulement de personnel 401-2. Avantages offerts aux employés à temps plein qui ne sont pas fournis aux employés temporaires ou à temps partiel 401-3. Congé parental	6.4.3	ODD 5 ODD 8	32-43 60-67 236-253
GRI 402 : Relations de travail/gestion 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	402-1. Périodes de préavis minimum concernant les changements opérationnels			60-67
GRI 403 : La santé et la sécurité au travail 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	403-1. Représentation des travailleurs dans une direction conjointe comités de santé et de sécurité 403-2. Types de blessures et taux de blessures, maladies professionnelles, journées perdues et absentéisme, et nombre de décès liés au travail 403-3. Travailleurs ayant une incidence élevée ou un risque élevé de maladies liées à leur profession 403-4. Sujets de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats.	6.4.6 6.8.8	ODD 3 ODD 8	67 92-93

STANDARDS GRI		OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE DU PACTE		PAGE
		ISO 26000	MONDIAL DES NATIONS UNIES	
GRI 404 : Formation et éducation 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	404-1. Nombre moyen d'heures de formation par année et par employé			
	404-2. Programmes d'amélioration des compétences des employés et des programmes d'aide à la transition	6.4.7	ODD 4	60-67
	404-3. Pourcentage d'employés recevant une évaluation régulière de performance et développement de carrière	6.8.5	ODD 5 ODD 8	89-92
GRI 405 : Diversité et égalité des chances 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	405-1. Diversité des instances de gouvernance et des employés	6.2.3		
	405-2. Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes aux hommes	6.3.7	ODD 5	66
		6.3.10 6.4.3	ODD 8	89-92
GRI 406 : Non-discrimination 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	406-1. Incidents de discrimination et mesures correctives prises			60-67 246-248
GRI 407 : Liberté d'association et négociation collective 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	407-1. Opérations et fournisseurs dans lesquels le droit à la liberté d'association et à la négociation collective peut être menacé			237 ; 242 246-248
GRI 408 : Le travail des enfants 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	408-1. Opérations et fournisseurs à risque important d'incidents de travail des enfants			237 ; 242 246-248
GRI 409 : Travail forcé ou obligatoire 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	409-1. Opérations et fournisseurs à risque important d'incidents de travail forcé ou obligatoire			237 ; 242 246-248
GRI 410 : Pratiques de sécurité 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	410-1. Personnel de sécurité formé aux politiques ou procédures relatives aux droits humains			93-94
GRI 411 : Droits des peuples autochtones 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	411-1. Incidents de violations des droits des peuples autochtones			71 246-248
GRI 412 : Évaluation des droits de l'homme				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	412-1. Opérations ayant fait l'objet d'un examen des droits de l'homme ou des évaluations d'impact	6.3.3		
	412-2. Formation des employés sur les politiques ou procédures en matière de droits de l'homme	6.3.4	Principes	69
	412-3. Principaux accords d'investissement et contrats incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou ayant fait l'objet d'un contrôle des droits de l'homme	6.3.5	1, 2	93
		6.6.6		

STANDARDS GRI		OBJECTIFS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES		PAGE
		ISO 26000		
GRI 413 : Communautés locales 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	413-1. Opérations avec engagement communautaire local, évaluations d'impact et programmes de développement 413-2. Opérations ayant d'importants impacts négatifs réels et potentiels sur les communautés locales	6.3.9		71 96
		6.5.1		
		6.5.2	Principe 1	
		6.5.3 6.8		
GRI 414 : Évaluation sociale du fournisseur 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	414-1. Nouveaux fournisseurs vérifiés à l'aide de critères sociaux 414-2. Impacts sociaux négatifs dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	6.3.5		69 ; 94-95 ; 231-237
		6.6.1		
		6.6.2		
		6.6.6		
		6.8.1		
		6.8.2 7.3.1		
GRI 415 : Politique publique 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	415-1. Contributions politiques.			
GRI 416 : Santé et sécurité du client 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	416-1. Évaluation des impacts du produit sur la santé et la sécurité et catégories de services 416-2. Incidents de non-conformité concernant la santé et impacts sur la sécurité des produits et services			67 92-93
GRI 417 : Marketing et étiquetage 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	417-1. Exigences relatives aux informations sur les produits et services et à l'étiquetage 417-2. Incidents de non-conformité concernant le produit et le service information et étiquetage 417-3. Incidents de non-conformité concernant les communications de marketing			246
GRI 418 : Confidentialité du client 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	418-1. Plaintes fondées concernant des manquements à la clientèle la confidentialité et les pertes de données client			246
GRI 419 : Conformité socioéconomique 2016				
2. Divulgations spécifiques à un sujet	419-1. Non-respect des lois et règlements dans le domaine social et zone économique			246

Édité par Sodexo

Réalisation : Labrador

Crédits photos :

Jacques Grison / Michael Kominek / Grégoire Korganow / Jean-Erick Pasquier / Stéphane Remael / Christian Sprogoe /
© WFP - Aline d'Ormesson / iStockphoto - Getty images - Médiathèque Sodexo

Photos du Comité Exécutif : ©WBEAUCARDET -

Photos du Conseil d'Administration : ©APEDUZZI ©JDAVID ©LCRESPI ©PCASTANO ©WBEAUCARDET

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Sodexo

Direction financière Groupe

255, quai de la Bataille de Stalingrad

92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Tél. : 01 30 85 75 00

The Sodexo logo features the word "sodexo" in a lowercase, blue, sans-serif font. A red swoosh underline is positioned beneath the "o" and "d", extending to the right. A blue star is placed above the "o".
SERVICES DE QUALITÉ DE VIE