Nouvelle version du Document de référence

Document d'enregistrement universel 2018-2019

incluant
le Rapport intégré

sodexo
SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

SOMMAIRE

SODEXO EN UN CLIN D'ŒIL 1

1

LIBÉRER NOTRE POTENTIEL 2
Nos fondamentaux 4
Message de Sophie Bellon 6
Notre Conseil d'Administration 8
11 tendances mondiales majeures 10
Notre modèle de création de valeur 12
Message de Denis Machuel 14
Notre Comité Exécutif 16
Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 18
Notre évolution 20
Notre matrice de matérialité 22
Notre responsabilité d'entreprise 24
Notre stratégie Ressources Humaines 26
Notre gestion des risques 27
Notre métier, nos marchés 28
Nos chiffres clés 36

2

CHOISIR UNE CROISSANCE RESPONSABLE 40
Renforcer le culte du client et des consommateurs 42
Améliorer l'efficacité opérationnelle 45
Cultiver les talents 48
Ancrer la responsabilité d'entreprise 51

3

INFORMATIONS CONSOLIDÉES 55
3.1 Rapport d'activité de l'exercice 2018-2019 56
3.2 *Reporting* extra-financier 69
3.3 Comptes consolidés au 31 août 2019 86
3.4 Annexe aux comptes consolidés 93
3.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 144
3.6 Informations supplémentaires et organigramme juridique simplifié 150

4

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ MÈRE 155
4.1 Comptes sociaux de Sodexo S.A. 156
4.2 Annexe aux comptes sociaux 158
4.3 Informations supplémentaires concernant les comptes sociaux 176
4.4 Rapport des commissaires aux comptes 179

5

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 187
5.1 Structure du capital 189
5.2 Conseil d'Administration 190
5.3 Autres informations 218
5.4 Gestion des risques 226
5.5 Rémunérations 240

6

ACTIONNAIRES ET CAPITAL 259
6.1 Performance de l'action Sodexo 261
6.2 La politique de communication financière 266
6.3 Actionnariat 268
6.4 Informations générales concernant la Société et ses statuts 273

7

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 JANVIER 2020 277
7.1 Ordre du jour 278
7.2 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 279
7.3 Rapport des commissaires aux comptes 294

8

AUTRES INFORMATIONS 297
8.1 Glossaire 298
8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes 301
8.3 Tables de concordance 303

À PROPOS DE NOTRE RAPPORT INTÉGRÉ

À travers ce document, Sodexo s'est engagé 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 rapport intégré couvre l'exercice 2018-2019 et repose notamment sur les données du Document d'enregistrement universel, dans lequel il s'inscrit.

SODEXO
EN UN CLIN D'ŒIL

UN MODÈLE D'ENTREPRISE DURABLE ET INCLUSIVE

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 & Récompenses et des Services aux Particuliers et à Domicile.**
Nos services contribuent à la performance de nos clients et à la satisfaction de nos consommateurs, 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 2019

22
milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé

470 000
collaborateurs

67
pays

100
millions de consommateurs chaque jour

1er
employeur privé français dans le monde [1]

69 %
de taux d'engagement des collaborateurs [2]

nº 1
de son secteur d'activité dans le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) [3] et le SAM Sustainability Yearbook 2019 [4]

nº 2
de son secteur dans le classement 2019 des Entreprises les plus admirées au monde du magazine Fortune

et nº 1
dans les catégories Innovation et Responsabilité sociale

Source : Sodexo.

1 **Classement 2019 Forbes Global 2000.**
2 **Enquête d'Engagement 2018** envoyée à 386 262 salariés du Groupe et à laquelle 62 % des collaborateurs ont répondu.
3 **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 SAM.
4 **Le Sustainability Yearbook de SAM,** publication de référence au niveau mondial en matière de responsabilité d'entreprise, évalue plus de 2 600 entreprises en fonction d'indicateurs économiques, sociaux, environnementaux et financiers.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 20 novembre 2019 auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) nº2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) nº2017/1129.

Ce Document d'enregistrement universel 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.

1

LIBÉRER NOTRE POTENTIEL

Déjeuner sainement entre collègues, travailler efficacement dans un espace bien conçu, apprécier une performance culturelle ou interagir avec une communauté : Sodexo, leader mondial des services de Qualité de Vie, contribue à l'amélioration de ces moments qui rythment notre quotidien et veille à ce qu'ils aient un impact positif sur notre santé et notre bien-être, mais aussi sur nos quartiers, nos villes et notre planète. Depuis 1966, la mission du Groupe est restée la même : améliorer durablement la qualité de vie de tous ceux qu'il sert et des communautés au sein desquelles il exerce ses activités. Grâce à l'énergie et au professionnalisme de ses 470 000 collaborateurs, Sodexo entre dans une nouvelle phase de croissance rentable et durable.

Notre Conseil d'Administration
P. 8

Message de Sophie Bellon
P. 6

Nos fondamentaux
P. 4

Notre métier, nos marchés
P. 28

11 tendances mondiales majeures
P. 10

Notre gestion des risques
P. 27

Nos chiffres clés
P. 36

Notre modèle de création de valeur
P. 12

Notre stratégie Ressources Humaines
P. 26

Message de Denis Machuel
P. 14

Notre responsabilité d'entreprise
P. 24

Notre Comité Exécutif
P. 16

Notre matrice de matérialité
P. 22

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux
P. 18

Notre évolution
P. 20

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 privilégions une croissance interne rentable 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 diversifiées.

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 du Groupe.

UNE OFFRE INTÉGRÉE, TROIS ACTIVITÉS

Grâce à nos trois activités, les Services sur Site, les Services Avantages & 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 67 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 : M. et Mme Pierre Bellon et leurs enfants contrôlent 72,6 % de la société *holding* d'animation et de contrôle Bellon SA.

Au 31 août 2019, Bellon SA détenait 42,2 % des actions de Sodexo et 56,6 % des droits de vote exerçables. En juin 2015, M. et Mme Pierre Bellon et leurs 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.

INTÉGRITÉ DES AFFAIRES ET RESPECT DES DROITS HUMAINS

Au cœur de ses valeurs et principes éthiques, le respect des droits humains, pilier de l'engagement de Sodexo en matière de conduite responsable des affaires, est essentiel à l'exercice de sa mission. Sodexo mène ses activités d'une manière qui ne porte pas atteinte aux droits de la personne et s'emploie à identifier, prévenir et atténuer les effets négatifs pouvant en résulter. Tous ses salariés et partenaires sont tenus de se conformer à cet engagement fondé sur la déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux du travail, ainsi que sur les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme. Cet engagement est formalisé dans sa Politique des Droits de l'Homme et sa Charte pour les Droits Fondamentaux au Travail.

Voir chapitre 3, page 74.

MESSAGE DE SOPHIE BELLON

SOPHIE BELLON
PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Défis environnementaux, crises migratoires, vieillissement des populations, développement des inégalités, faillite des mécanismes de solidarité collective, panne de l'insertion et de la mobilité sociale, éducation, formation... Partout, les entreprises sont invitées à fournir des preuves de leur contribution dans des domaines qui vont bien au-delà de leurs activités productives. Mais peu d'entreprises sont, autant que Sodexo, concernées par tous les grands enjeux qui agitent le monde actuel. Peu d'entre elles sont à même d'avoir un impact aussi déterminant que le nôtre.

À travers notre présence mondiale dans 67 pays, nos 470 000 collaborateurs chaque jour au service de 100 millions de personnes, notre présence locale, la diversité de nos activités et des secteurs dans lesquels nous opérons, nous avons les moyens d'apporter une large contribution sur les plans économique, social et environnemental. C'est, depuis l'origine, un aspect incontournable de la mission de Sodexo, indissociable de notre exigence de performance.

Aujourd'hui, les mutations du monde se conjuguent à l'accélération du progrès technologique, qui transforme aussi profondément nos marchés. Les mécanismes classiques d'offre et de demande de services évoluent, nos liens directs avec les consommateurs de nos services se renforcent, nous invitant à revoir nos modèles de création de valeur économique.

Dans cet environnement complexe, nous gardons le cap sur notre priorité, qui est d'accélérer notre croissance rentable. Nous remporterons les batailles que nous déciderons de gagner : avec un potentiel de 900 milliards d'euros, nos marchés offrent de vastes opportunités de développement. Pour en tirer le meilleur parti, il nous faudra, de plus en plus, savoir faire les bons choix.

Nous voulons, pour préparer l'avenir, faire des paris gagnants à travers des investissements offensifs et ciblés. Le potentiel du marché de la restauration, en particulier, est immense puisqu'il s'élève à plus de 300 milliards d'euros.

« C'est en étant sélectifs dans nos choix que nous pourrons réaliser notre ambition d'améliorer demain la qualité de vie d'un milliard de personnes dans le monde. »

Sophie Bellon

« Forts de l'assise solide que nous confère une gestion saine et de la stabilité liée à notre indépendance financière, nous avons les moyens d'effectuer les investissements nécessaires à notre développement. »

À l'heure où l'alimentation est au cœur de bien des enjeux – sociétaux, environnementaux, de santé – nous voulons capitaliser sur l'expertise incomparable que nous avons bâtie tout au long des années au service de la promotion d'une alimentation saine et respectueuse des équilibres naturels et sociaux.

Une chose est sûre : c'est en étant sélectifs dans nos choix que nous pourrons assouvir l'appétit de conquête qui est inscrit dans nos gènes et réaliser notre ambition d'améliorer demain la qualité de vie d'un milliard de personnes dans le monde.

Cette ambition n'est pas qu'un slogan. Nous voulons continuer à servir les gens là où ils se trouvent, au cœur des réalités sociales et économiques dans lesquelles ils vivent. Là aussi où vivent et travaillent nos équipes, là où se crée notre valeur ajoutée. Le maintien du lien social et le dynamisme des écosystèmes territoriaux doivent nous servir à instruire et à guider nos choix futurs. Les réalités locales doivent demeurer notre principale grille de compréhension du monde.

L'attention exigeante que nous portons au développement humain est un autre aspect essentiel pour l'avenir. Les personnes qui, chaque jour, servent nos consommateurs, écoutent nos clients, développent et engagent nos équipes seront, demain plus que jamais, notre atout le plus précieux. Dans le monde actuel, la capacité à attirer de nouveaux talents et à identifier et faire grandir ceux que nous avons déjà est un défi majeur et un élément de différenciation essentiel.

Je ne crois pas en un monde qui ne ferait que se désintermédier progressivement. Le lien social et le capital humain vont devenir de plus en plus créateurs de valeur sous l'effet du progrès technologique. Mais le rythme s'accélère : jamais par le passé, la tension entre enjeux de court terme et de long terme n'a été aussi vive.

Forts de l'assise solide que nous confère une gestion saine et de la stabilité liée à notre indépendance financière, nous avons les moyens d'effectuer les investissements nécessaires à notre développement. En nous appuyant sur les fondamentaux qui sous-tendent notre réussite depuis 53 ans, nous devons aujourd'hui, avec Denis Machuel et l'ensemble des équipes de Sodexo, et grâce à l'appui du Conseil d'Administration, faire les choix qui nous permettront d'aller plus loin, plus vite, pour répondre aux attentes en constante évolution de nos clients et de nos consommateurs.

Nous pourrons le faire grâce à l'engagement de tous les collaborateurs de Sodexo auprès de leurs clients, de leurs consommateurs, de leurs équipes et sur leur territoire. Je tiens à les remercier, car c'est leur travail 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, le contrôle familial qui permet une vision de long terme est l'une des clés de son succès. Sous la direction de sa Présidente, Sophie Bellon, le Conseil d'Administration, composé de sept femmes et de cinq hommes, détermine les orientations stratégiques de la Société.

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 AOÛT 2019

Administrateurs indépendants 6

EMMANUEL BABEAU
Directeur Général Délégué de Schneider Electric SE

SOUMITRA DUTTA
Doyen et Professeur de Management, Cornell University

ROBERT BACONNIER
Administrateur

SOPHIE STABILE
Présidente-Fondatrice de Révérence
Présidente du Comité d'Audit

FRANÇOISE BROUGHER
Chief Operating Officer, Pinterest

CÉCILE TANDEAU DE MARSAC
Présidente du Comité des Rémunérations et du Comité des Nominations

Nominations proposées à l'Assemblée Générale de 2020

VÉRONIQUE LAURY

LUC MESSIER

SOPHIE BELLON
Présidente du Conseil d'Administration

Administrateurs familiaux 4

ASTRID BELLON
Membre du Comité d'Orientation de la Fondation Pierre Bellon

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

NATHALIE BELLON-SZABO
Directrice Générale de Sodexo Sports & Loisirs, Services sur Site

2 Administrateurs représentant les salariés

PHILIPPE BESSON
Responsable Projets et Mécénat

CATHY MARTIN
Directrice Régionale

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

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

CHIFFRES CLÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 AOÛT 2019

60 % Administrateurs indépendants *

4 Nationalités

14 ans Durée moyenne de mandat

91 % Taux moyen d'assiduité

60 % Femmes *

56 ans Âge moyen

LES COMITÉS DU CONSEIL

COMITÉ D'AUDIT
5 membres
75 % Indépendance *
97 % Taux d'assiduité moyen

COMITÉ DES NOMINATIONS
4 membres
50 % Indépendance
100 % Taux d'assiduité

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS
4 membres
100 % Indépendance *
100 % Taux d'assiduité

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

* Hors administrateurs représentant les salariés.

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, environnementales, 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.

Comprendre ces onze tendances majeures nous permet d'investir les ressources nécessaires là où il le faut, par exemple en développant de nouvelles activités ou en renforçant 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

Sodexo répond à ces défis

Les pays développés sont confrontés au vieillissement rapide de leur population, 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 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]

- Nous développons toute une gamme de services qui améliorent la qualité de vie des seniors à domicile, à l'instar d'Amelis et de Comfort Keepers®.

2. URBANISATION

L'urbanisation galopante contribue à l'augmentation du PIB par habitant mais l'émergence de mégapoles (plus de 10 millions d'habitants) crée d'énormes défis économiques et sociaux. En 2030, les mégapoles généreront 72 % du PIB mondial.

24
mégapoles sur les 31 que comptera le monde en 2030
seront situées dans des pays en développement [3]

- Nous proposons des solutions de restauration adaptées à la mobilité accrue des salariés.
- Nous bénéficions de positions fortes au Brésil, en Chine et en Inde.

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.

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

- Nous disposons d'une forte expertise dans le domaine des événements sportifs et culturels.
- 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.

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

- 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 Division de la Population des Nations Unies.
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. ÉCONOMIES EN DÉVELOPPEMENT

Sodexo répond à ces défis

Les économies en développement créent de la richesse pour des millions de personnes. Leur poids dans l'économie mondiale augmente sous l'effet d'une croissance démographique sept fois plus rapide que celle des pays développés, combinée à l'essor des classes moyennes.

D'ici à 2025, plus de **50 %** **des entreprises du classement mondial Fortune 500** seront basées sur les marchés en développement [1]

- Nous nous positionnons comme un prestataire de services majeur dans les économies en développement et contribuons au développement économique et social des communautés locales.
- Nous avons pris des participations dans des sociétés technologiques de pointe en Chine et en Inde.

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]

- Nous collaborons avec les autorités locales pour initier et conduire des partenariats public-privé (PPP).
- Nous proposons des services de Qualité de Vie compétitifs qui optimisent les dépenses publiques.

7. ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET RARÉFACTION DES RESSOURCES

8,6 milliards d'habitants en 2030 : le boom démographique pèse sur les ressources naturelles, accentue le réchauffement climatique et bouleverse les modèles de consommation traditionnels.

Les consommations d'énergie, d'eau et de nourriture bondiront respectivement de **50, 40** et **20 %** d'ici à 2030 [3]

- Nous déployons des services de facilities management qui contribuent à réduire les émissions de carbone des sites et défendons une utilisation durable des ressources.
- Nous investissons dans le déploiement de WasteWatch, notre programme mondial de réduction du gaspillage alimentaire.

8. POUVOIR DES CONSOMMATEURS

Consommateurs et clients ont désormais un accès illimité à l'information et exigent des services et 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.

69 % **des consommateurs sont prêts à échanger leurs données personnelles** contre des services personnalisés [4]

- Nous aménageons des environnements de travail confortables, sûrs et sains.
- Nous favorisons la qualité de vie grâce à des offres diversifiées et des innovations telles que le *clic-and-collect* [5], la livraison de repas, les abonnements... [6]

9. TRANSFORMATION DIGITALE

La technologie bouleverse la relation entre entreprises et utilisateurs et répond aux nouvelles attentes. Grâce au développement des données et de leur utilisation, les entreprises sont désormais en mesure de proposer des offres toujours plus personnalisées.

85 % **des sites Web suivent les comportements en ligne des usagers** afin de leur proposer des offres personnalisées [7]

- Nos plateformes digitales et nos applications permettent d'obtenir des informations sur les menus, l'affluence dans les restaurants ou les comptes-utilisateurs, d'identifier les restaurants et magasins acceptant les chèques et cartes de service Sodexo, ou de réserver des places de crèche.

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 modèles d'affaires peuvent générer une croissance plus importante que celle des modèles traditionnels.

Les livraisons en ligne augmenteront de **25 % par an** jusqu'en 2020 et de 15 % à partir de 2021 [8]

- Nous développons des services de conciergerie et d'autopartage.
- 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.

60 % **des professions peuvent être automatisées pour au moins un tiers de leur charge de travail** [9]

- 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 des robots pour livrer les repas dans les universités aux États-Unis.

1 McKinsey: The Shifting Global Business Landscape.
2 Joseph Gagnon with Marc Hinterschweiger, juin 2011. The Global Outlook for Government Debt Over the Next 25 Years. Implications for the Economy and Public Policy.
3 PwC megatrends.
4 EY Empowered Customer.
5 Le *clic-and-collect* (cliquer et collecter) permet de réserver en ligne et de récupérer ses achats sur le point de vente.
6 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.
7 Forrester Research.
8 Statista, Roland Berger Trend Compendium 2030, McKinsey Institute: A future that works, UN Population Division, Accenture: Harnessing Revolution.
9 McKinsey Institute: Jobs Lost, Jobs Gained.

NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

CRÉER DE LA VALEUR EN AMÉLIORANT LA

APPORTS/RESSOURCES

470 000 collaborateurs engagés

HUMAINES

22 milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé

ÉCONOMIQUES

Capacité d'innovation grâce à l'écoute de **100 millions** de consom-mateurs

RELATIONNELLES

Processus durables Approvisionnement responsable en matières premières

RESSOURCES NATURELLES

NOS ACTIVITÉS

11 TENDANCES MONDIALES
Voir page 10

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

QUALITÉ DE VIE

PARTIES PRENANTES — RÉSULTATS/IMPACTS

1

COLLABORATEURS

FOURNISSEURS/ COMMERÇANTS AFFILIÉS/ONG

CLIENTS/INSTITUTIONS

CONSOMMATEURS

ACTIONNAIRES/COMMUNAUTÉS

81,6 %
Taux de fidélisation
de l'ensemble des collaborateurs

HUMAINS

+ 10,7 %
Rendement
annuel moyen total pour l'actionnaire (sur 5 ans)

ÉCONOMIQUES

5,5
milliards d'euros
dépensés pour soutenir les PME [1]

RELATIONNELS

113 826
tonnes
Réduction des émissions de carbone [2]

RESSOURCES NATURELLES

Tous les chiffres sont donnés pour l'exercice 2018-2019, sauf mention contraire.

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.

NOTRE AMBITION

Notre ambition est d'améliorer demain la qualité de vie d'un milliard de personnes dans le monde.

[1] Petites et moyennes entreprises, pour plus d'information voir page 75.

[2] Périmètres 1 et 2, comparé à l'année de référence 2011.

MESSAGE DE DENIS MACHUEL

DENIS MACHUEL
DIRECTEUR GÉNÉRAL

LE DÉBUT D'UNE NOUVELLE PHASE DE CROISSANCE

« Notre agenda stratégique Focus sur la Croissance produit ses premiers résultats positifs »

Denis Machuel

L'exercice 2018-2019 a été une période charnière pour Sodexo : nous sommes entrés dans une nouvelle phase de croissance grâce à une discipline opérationnelle renouvelée.

Notre agenda stratégique Focus sur la Croissance produit ses premiers résultats positifs. Notre chiffre d'affaires consolidé atteint 22 milliards d'euros pour l'exercice, porté par une croissance interne qui, à + 3,6 %, est supérieure à nos prévisions dans presque toutes les régions, en particulier en Amérique du Nord. Il s'agit de la meilleure croissance interne de Sodexo sur les sept derniers exercices.

Nos Services sur Site ont atteint une croissance de + 3,3 %. Dans tous les segments, notre croissance se lit dans la confiance que nous témoignent des clients prestigieux comme le groupe de services financiers Nomura à Londres, l'UNESCO à Paris, la Ronald Reagan Presidential Library and Museum près de Los Angeles ou le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo en 2020.

Nos Services Avantages & Récompenses ont connu une bonne performance sur tous nos marchés, avec une croissance globale de + 8,5 %. Nos Services aux Particuliers et à Domicile continuent à prendre de l'ampleur compte tenu de notre stratégie active d'acquisitions, comme en témoignent les rachats de Pronep au Brésil et de The Good Care Group au Royaume-Uni.

Nous maintenons le cap car nous observons encore des disparités dans nos indicateurs de performance. Nous avons amélioré l'exécution sur certains contrats importants et renforcé la rigueur en matière de ciblage commercial et de nouvelles signatures, mais nos indicateurs de fidélisation client et de développement commercial ne sont pas encore à la hauteur de nos attentes.

En Amérique du Nord, nous avons confiance dans nos nouvelles équipes dirigeantes, notamment dans les segments Éducation et Santé & Seniors, qui amorcent un retour à la croissance après avoir pris la mesure des défis à relever pour tirer parti du fort potentiel de ce marché.

Notre objectif de marge d'exploitation est atteint, à 5,5 %, résultat d'une discipline managériale renouvelée qui nous a permis de réduire nos frais de fonctionnement hors sites, tout en réalisant des gains de productivité opérationnelle sur nos sites. Nous comptons sur l'expansion des initiatives Fit for the Future, notre programme d'optimisation de frais de fonctionnement hors sites et sur le déploiement accéléré de STEP, notre système unifié de management de la performance, pour généraliser cette discipline opérationnelle à tous les niveaux et générer des économies et gains de productivité supplémentaires.

Nous réinvestissons ces gains de productivité dans les ventes et le marketing, la formation et la gestion des talents, ainsi que dans le digital et les technologies de l'information pour ancrer les fondations d'une croissance solide et durable de notre chiffre d'affaires. C'est ainsi que nous pourrons saisir les opportunités de notre marché évalué à plus de 900 milliards d'euros, dont 300 milliards dans les services de restauration.

« Notre croissance n'est pas seulement un indicateur de notre performance financière, c'est aussi un indicateur du bien-fondé de notre mission et de l'impact positif de Sodexo »

Ainsi, avec notre plateforme d'expertise gastronomique Love of Food, nous sommes à l'avant-garde des tendances alimentaires qui montent en puissance. Nous participons, par exemple, à l'essor du végétarisme et du flexitarisme, notamment chez les jeunes consommateurs. Après avoir lancé plus de 200 recettes à base de plantes en 2018, nous avons conçu en partenariat avec Knorr, Unilever et le WWF-UK plus de 40 recettes intégrant 50 aliments du futur à la fois nutritifs, bénéfiques pour la biodiversité et à faible empreinte carbone. Ces recettes figureront toutes dans l'offre de Sodexo à l'échelle mondiale et sont disponibles sur 5 000 sites en Belgique, aux États-Unis, en France et au Royaume-Uni.

Pour aller encore plus loin, nous construisons la restauration du futur, basée sur une alimentation personnalisée, saine, durable et circulaire de la ferme jusqu'à l'assiette. Un exemple marquant est le restaurant que nous avons développé avec le géant de la mode Inditex à Arteixo en Espagne pour nourrir 1 600 collaborateurs du groupe. Au menu : 65 % de produits locaux issus de circuits courts, bien souvent en direct avec les agriculteurs dont plus de 40 produits issus de l'agriculture biologique. Opérant sur un site certifié LEED Gold, ce restaurant est zéro-plastique et les restes alimentaires sont systématiquement revalorisés.

Le digital est le moteur de notre croissance, agissant comme un véritable catalyseur pour créer des expériences uniques, répondant au besoin de simplification et de personnalisation de nos clients et de nos consommateurs. L'acquisition de Zeta, entreprise spécialisée dans l'architecture de plateformes technologiques et les solutions digitales de paiement, nous permet de développer des plateformes de type « guichet unique » qui misent sur les synergies entre nos activités. Que ce soient nos offres de restauration sur site ou dans des restaurants partenaires, la gestion des voyages et des dépenses associées ou des services à la personne, Zeta procure une liberté de choix et de services inégalée à nos clients et consommateurs. Déployée en Asie-Pacifique, nous croyons au potentiel mondial de cette plateforme.

Je tiens à remercier chaleureusement nos équipes, qui ont démontré leur capacité à atteindre nos objectifs par leur rigueur dans la mise en œuvre de notre plan stratégique Focus sur la Croissance. L'ensemble de leurs actions font de Sodexo une entreprise plus solide et je suis convaincu que nous sommes sur la bonne voie pour améliorer notre croissance au cours des prochains exercices.

Notre croissance n'est pas seulement un indicateur de notre performance financière, c'est aussi un indicateur du bien-fondé de notre mission et de l'impact positif de Sodexo. Dans un monde qui commence à prendre conscience des limites de l'hyperconsommation, de l'impact du digital sur l'humain, des causes des inégalités socio-économiques et de l'urgence climatique, notre mission d'améliorer la qualité de vie n'a jamais été aussi pertinente. Par notre leadership et nos efforts pour revaloriser la nourriture et le lien social, démocratiser une alimentation plus durable et locale, et veiller à une croissance plus inclusive, ancrée dans les communautés, nous montrons le chemin vers une croissance à la fois rentable et responsable, plus respectueuse des femmes et des hommes, et durable sur le plan environnemental.

NOTRE COMITÉ EXÉCUTIF

ACCÉLÉRER LA CROISSANCE

Le Comité Exécutif a pour mission d'accélérer la croissance de Sodexo tout en ancrant la responsabilité d'entreprise au cœur de ses activités. Cette équipe diverse allie des expertises transverses et des compétences représentatives de toutes les activités, segments et zones géographiques du Groupe.

COMITÉ EXÉCUTIF AU 1ER SEPTEMBRE 2019

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

Lorna Donatone
Présidente de la région Amérique latine
Nationalité américaine

Sylvia Metayer
Directrice de la Stratégie de Croissance Groupe
Nationalités française, britannique et canadienne

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

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

Sarosh Mistry
Président de la région Amérique du Nord, Services sur Site
Directeur Général Aide à Domicile au niveau mondial
Nationalité américaine

Cathy Desquesses
Directrice des Ressources Humaines Groupe
Nationalité française

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

Belen Moscoso Del Prado
Directrice Digital & Innovation Groupe
Nationalité espagnole

Johnpaul Dimech
Président des régions
Président de la région Asie-Pacifique, Services sur Site
Nationalité australienne

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

Sunil Nayak
Directeur Général Services aux Entreprises au niveau mondial, Services sur Site
Nationalité indienne

CHIFFRES CLÉS DU COMITÉ EXÉCUTIF AU 1ER SEPTEMBRE 2019

8 nationalités

33 % Femmes

48 % Non-Français

3 ans Ancienneté moyenne

52,8 ans Âge moyen

Anna Notarianni
Présidente de la région France, Services sur Site
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

Simon Seaton
Directeur Général Énergie & Ressources au niveau mondial, Services sur Site
Nationalité britannique

Aurélien Sonet
Directeur Général, Services Avantages & Récompenses
Nationalité française

Bruno Vanhaelst
Directeur Ventes et Marketing Groupe
Nationalité belge

Damien Verdier
Directeur Général Responsabilité d'Entreprise Groupe
Nationalité française

Cette année, nous faisons nos adieux à un membre de longue date de notre équipe de direction, **Nicolas Japy**, qui prend sa retraite.
Sous la direction de Nicolas, Sodexo a étendu de façon significative son implantation sur les marchés en développement et sur le segment Énergie & Ressources.
Nous le remercions pour sa contribution au succès de Sodexo.

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

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION COMPÉTITIVE

Dans l'intérêt de notre Société et de ses parties prenantes et dans le respect de nos valeurs, le Conseil d'Administration veille à proposer une politique de rémunération compétitive afin d'attirer et d'engager les meilleurs talents au service de la performance et de la stratégie à long terme.

CÉCILE TANDEAU DE MARSAC, Présidente du Comité des Rémunérations.

" La politique de rémunération est un levier essentiel de croissance rentable. À travers un équilibre entre reconnaissance individuelle et collective, long terme et court terme, elle vise à renforcer notre culture de la performance. Notre objectif est d'attirer, de motiver, de fidéliser et de mobiliser tous nos talents au service de notre réussite. "

PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION

La politique de rémunération des membres du Comité Exécutif est alignée sur celle du Directeur Général.

LES ÉVOLUTIONS APPORTÉES

2018-2019

Sophie Bellon
Aucune

Denis Machuel
- Montant maximal de la rémunération variable réduit de 200 à 150 %
- Rémunération pour un exercice complet (nomination en janvier 2018)
- Actions de performance : TSR comparé à un seul groupe de pairs

2019-2020

Sophie Bellon
Aucune

Denis Machuel
- Suppression de la possibilité de rémunération exceptionnelle

Actions de performance :
- Réduction de la période d'acquisition à 3 ans vs 4 ans
- Pas d'attribution en 2019-2020
- Prochaine attribution en novembre 2020
- Proratisation sur le temps de présence effective en cas de maintien exceptionnel des droits

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION

SOPHIE BELLON

DENIS MACHUEL

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE DE DENIS MACHUEL

Pour rappel, les objectifs communiqués au marché le 8 novembre 2018 pour l'exercice 2018-2019 étaient une croissance interne du chiffre d'affaires comprise entre 2 et 3 % et une marge d'exploitation comprise entre 5,5 % et 5,7 %, hors effets de change.

	ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS POUR 2018-2019			POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION POUR 2019-2020
	PONDÉRATION	RÉSULTATS 2018-2019	TAUX D'ATTEINTE	PONDÉRATION
Croissance interne *	20 %	3,6 %	100 %	20 %
Marge d'exploitation hors effets de change	20 %	5,5 %	86 %	20 %
Progression du résultat net (en millions d'euros)	10 %	665	0 %	10 %
Liquidités générées par les opérations (en millions d'euros)	20 %	907	175 %	20 %
Santé et sécurité (Taux de fréquence des accidents avec arrêt)	10 %	0,86	100 %	10 %
Gestion des talents	10 %	90 %	70 %	10 %
DJSI	10 %	*Sector leader*	100 %	10 %
Total objectifs personnels	100 %		99 %	100 %

* Plafonnement à 100 % du critère de croissance interne malgré une surperformance sur l'exercice 2018-2019.

RÉMUNÉRATION LONG TERME (ACTIONS DE PERFORMANCE) DE DENIS MACHUEL

	2018-2019	2019-2020 *
CONDITIONS DE PERFORMANCE SUR 4 ANS	PONDÉRATION	PONDÉRATION
Croissance interne	25 %	25 %
Marge d'exploitation hors effets de change	25 %	25 %
Performance du TSR	30 %	30 %
Présence des femmes au plus haut niveau de la hiérarchie	20 %	20 %

* Pas de rémunération long terme pour l'exercice 2019-2020 afin de prendre en compte la réduction de la période d'acquisition de 4 à 3 ans.

ÉLÉMENTS VERSÉS OU ATTRIBUABLES *(en milliers d'euros)*

Rémunération fixe
Rémunération variable annuelle
Rémunération variable long terme
Rémunération variable annuelle : montant maximum autorisé sur un salaire de base de 900 k€.
Rémunération variable long terme : montant maximum autorisé sur un salaire de base de 900 k€.

Pour plus d'informations, voir chapitre 5.5.

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.

2019
Sodexo renforce sa présence sur le marché mondial
de l'aide à domicile avec une prise de participation majoritaire dans Pronep au Brésil et l'acquisition de The Good Care au Royaume-Uni
470 000
NOMBRE DE COLLABORATEURS
2018
Sodexo devient l'un des leaders mondiaux sur le segment Sports & Loisirs grâce à l'acquisition de Centerplate
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ
22 Md€
80 pays
380 000
72 pays, dont le Brésil, la Chine, l'Inde
67 pays
Acquisitions : 1995
Gardner Merchant (Royaume-Uni)
Partena (Suède)
1998-2001
Mariott Management Services (États-Unis)
286 000
15,3 Md€
COURS DE BOURSE *
103,10 €
Acquisitions (2000-2010)
Sogeres et Score (France), Wood Dining Services, Circles, Comfort Keepers® (États-Unis), Zehnacker (Allemagne), Radhakrishna Hospitality Services Group (Inde), VR (Brésil)
10,5 Md€
Nouveaux services de Qualité de Vie : facilities management, chèques et cartes de services
Progression rapide sur de nouveaux marchés : maintenance technique, optimisation des consommations d'énergie et d'eau, aménagement d'espaces...
Développement des services intégrés de Qualité de Vie, notamment associés aux grands comptes, et explosion des besoins en Services aux Particuliers et à Domicile.
2019
Mise en place de l'agenda stratégique Focus sur la Croissance
2016
• Nomination de Sophie Bellon à la Présidence du Conseil d'Administration le 26 janvier
• Lancement du fonds d'investissement Sodexo Ventures
2005
Nomination de Michel Landel en tant que Directeur Général
2017
Better Tomorrow 2025 : Renouvellement des engagements de Sodexo en matière de responsabilité d'entreprise
2007
Certifié conforme avec la section 404 de la loi Sarbanes Oxley aux États-Unis
2009
Lancement de notre feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise
2018
Denis Machuel devient Directeur Général le 23 janvier
2000
2005
2010
2015
2019

*Au 31/08/2019.

NOTRE MATRICE DE MATÉRIALITÉ

PARTAGER UNE MÊME VISION

Notre position au sein de la chaîne de valeur nous a permis de développer des relations fortes avec nos parties prenantes. Au cours de l'année 2019, nous avons mené une deuxième étude de matérialité afin de vérifier la validité de notre feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise. Nous avons à nouveau identifié et hiérarchisé les enjeux clés et leurs impacts, en concertation avec des parties prenantes internes et externes avec le support de Business for Social Responsibility (BSR)[1].

[1] **BSR** est une organisation à but non lucratif qui développe des stratégies et des solutions de développement durable pour les entreprises depuis 25 ans au travers de conseils ciblés, de travaux de recherche et d'initiatives collaboratives multisectorielles.

[2] **GES :** Gaz à effet de serre.

Actualisation des enjeux

L'évolution des grandes problématiques contemporaines – sociales, sociétales et environnementales – ainsi que l'évolution du marché et des attentes des différentes parties prenantes ont poussé Sodexo à mener sa seconde analyse de matérialité en 2019.

Cette année, Sodexo a non seulement identifié et hiérarchisé les enjeux des parties prenantes internes et externes, mais aussi intégré à son processus deux nouvelles dimensions : la gestion des risques de l'entreprise et la planification stratégique. Cette amélioration apporte une réponse pertinente et complète aux problématiques actuelles.

La Gouvernance, la Technologie, la Confidentialité et protection des données, l'Information et la transparence sont les quatre nouveaux enjeux introduits dans l'analyse de 2019. Par rapport à l'étude précédente, l'Atténuation des effets du changement climatique, l'Alimentation saine et durable, le Gaspillage alimentaire et la Diversité et l'Inclusion sont des enjeux dont l'importance s'est accrue tant pour les parties prenantes que pour Sodexo.

Priorisation des enjeux

La priorisation des enjeux préalablement définis et le bien-fondé de leurs impacts ont été établis en concertation avec les parties prenantes internes et externes.

Sodexo a impliqué ses collaborateurs à l'aide de nombreux ateliers, interviews, sondages et recherches de données internes de ses clients. Les ateliers et les entretiens menés par BSR ont réuni des représentants des équipes Stratégie, Communication, Gestion des risques, Responsabilité d'entreprise, Marketing, Digital & Innovation, Ressources Humaines, Achats ainsi que Relations avec les investisseurs. Des sondages ont aussi permis de prendre l'avis de nos dirigeants.

Sodexo a également souhaité recueillir l'opinion de ses parties prenantes externes. Des entretiens ont été menés avec des fournisseurs, clients et ONG partenaires. Enfin, l'analyse de données externes provenant des investisseurs, agences de notation et concurrents ont grandement contribué à l'évaluation de l'importance des nouveaux enjeux.

Améliorer l'impact sur les individus, les communautés et l'environnement

L'ensemble des consultations a permis l'évaluation quantitative et qualitative des enjeux déterminés par les équipes de Sodexo en amont.

Trente enjeux ont été clairement définis et classés selon les impacts de Sodexo identifiés dans la feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise : Better Tomorrow 2025.

Les résultats de l'analyse de matérialité permettront d'optimiser la mise en œuvre de nos engagements et la gestion des risques associés aux enjeux matériels.

ENJEUX CRITIQUES ET IMPACTS SUR LES ACTIVITÉS DU GROUPE

ENJEU CRITIQUE	INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE	GESTION DES RISQUES
Information et Transparence Divulgation de l'information sur la performance financière et durable, d'une manière claire, comparable et accessible, permettant aux consommateurs, aux investisseurs, aux autres parties prenantes et à la direction de la Société de prendre des décisions éclairées.		Cf. p. 24, 36-39, 236.
Respect des droits humains Engagement à respecter les droits humains tout au long de la chaîne de valeur, ainsi que les pratiques et procédures visant à prévenir, atténuer et, éventuellement, remédier aux effets négatifs sur les droits de l'Homme qui peuvent résulter directement des activités de Sodexo ou qui peuvent être directement liés à l'entreprise par le biais de relations avec les fournisseurs.	**En 2019, 97,4 % des effectifs travaillent dans des pays où la politique des Droits de l'Homme du Groupe est disponible dans au moins une langue officielle (p. 74).**	Cf. p. 5, 74, 235, 236.
Atténuation du changement climatique, résilience et émissions de GES [1] Action pour le climat et alignement avec les objectifs de l'accord de Paris sur le climat au travers de la chaîne de valeur afin de modérer l'impact sur le changement climatique, augmenter la résilience et la capacité d'adaptation, réduire les émissions de gaz à effet de serre et répondre aux attentes croissantes des parties prenantes.	**En 2019, 62 % de réduction de l'intensité des émissions carbone – comparé à l'année de référence 2011 (p. 77).**	Cf. p. 54, 76, 77, 235.
Intégrité des affaires Les normes et les principes qui régissent les actions et le comportement d'un individu dans l'organisation commerciale concernant la prévention de la concurrence déloyale, le traitement avec les parties prenantes, la prévention de la corruption, les conflits d'intérêts, la confidentialité, l'utilisation d'actifs, l'intégrité des états financiers et les dossiers du Groupe, les responsabilités des salariés et la déclaration des violations.	**En 2019, 98,1 % des effectifs du Groupe travaillent dans un pays ayant les principes d'intégrité dans la conduite des affaires disponibles dans au moins une langue officielle (p. 74).**	Cf. p. 5, 74, 236.
Alimentation saine et durable Attributs de santé et dispositions nutritionnelles des menus, y compris la réduction du sucre, du sel et des matières grasses, ainsi que des additifs et le contrôle des portions ; des menus qui remplissent les critères d'une alimentation durable notamment basée sur des produits saisonniers et locaux.	**En 2019, 83,3 % du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site provient des pays qui proposent des services de santé et bien-être incluant des services de bien-être physique (p. 75).**	Cf. p. 75 232.
Qualité et sécurité alimentaire Normes de qualité et de sécurité respectées tout au long de la chaîne de valeur des produits servis.	**En 2019, 98,6 % du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site ont été réalisés dans des pays ayant au moins une certification ISO 9001 ou ISO 22000 pour la sécurité alimentaire (p. 75).**	Cf. p. 75, 235.
Gaspillage alimentaire Prévention et réduction du gaspillage alimentaire via des programmes, initiatives, systèmes innovants, technologies, mesures de sensibilisation et comportements, etc., et l'application des principes de l'économie circulaire. Réutilisation, recyclage et récupération des déchets alimentaires en aval.	**En 2019, 69,2 % du chiffre d'affaires du Groupe ont été réalisés dans des pays participant à des initiatives pour atteindre l'objectif de l'ONU contre le gaspillage alimentaire (p. 78).**	Cf. p. 52, 78, 235.
Santé et sécurité au travail Exposition des travailleurs à des dangers potentiels pour la santé et la sécurité qui peuvent causer des blessures ou des maladies. Contrôle des risques définis par les normes mondiales, y compris pour des risques spécifiques tels que ceux survenus pendant un déplacement.	**En 2019, 8,3 jours d'absence en moyenne pour accident ou maladie professionnelle, accident ou maladie personnelle (p. 73).**	Cf. p. 44, 46, 73, 235.

[1] Gaz à effet de serre.

NOTRE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

NOS RELATIONS AVEC NOS PARTIES PRENANTES

Le succès de Sodexo, en tant que prestataire de services, employeur et entreprise citoyenne, dépend de sa capacité à construire des relations durables avec ses parties prenantes à travers de nombreux programmes d'actions responsables.

L'IMPACT DE SODEXO	ACTIONS ENTREPRISES
Collaborateurs Sodexo propose des emplois au sein des communautés locales et des formations qui favorisent l'évolution professionnelle et la promotion interne.	Lors de la dernière enquête mondiale réalisée au cours de l'exercice 2017-2018, le taux d'engagement des collaborateurs a augmenté de 1 point par rapport à l'enquête précédente pour atteindre 69 %.
Clients Sodexo peut assurer pour ses clients une gamme de services qui impactent directement des aspects stratégiques de leur activité, tels que la motivation de leurs collaborateurs, la compétitivité et l'attractivité de leur entreprise.	La bonne exécution, l'innovation et la responsabilité d'entreprise sont des facteurs clés de fidélisation et de développement des relations de Sodexo avec ses clients. Pour l'exercice 2018-2019, le taux de fidélisation des clients s'est établi à 93,3 %.
Consommateurs Sodexo peut améliorer la qualité de vie de millions de personnes en aidant ses consommateurs à adopter un mode de vie plus sain et plus durable.	92,2 % des sites clients d'Amérique du Nord adoptent des mesures proactives intégrant les 10 règles d'or de Sodexo en matière de nutrition, de santé et de bien-être. Sodexo emploie 5 138 diététiciens dans le monde.
Fournisseurs, Commerçants affiliés Sodexo cherche à bâtir avec ses partenaires commerciaux des relations bénéfiques pour tous et les encourage à respecter ses normes exigeantes en matière de qualité, de conditions de travail, d'intégrité dans la conduite des affaires et de respect de l'environnement.	92,3 % du chiffre d'affaires du Groupe provient des pays ayant des programmes dédiés à l'intégration des PME (petites et moyennes entreprises) dans leur chaîne de valeur. De nouvelles collaborations sont mises en place pour faire progresser la mise en œuvre du programme d'inclusion pour ses partenaires.
Institutions et ONG Sodexo continue à élargir son écosystème pour relever des défis mondiaux tels que le respect des droits de l'Homme, les conditions de travail, la diversité et l'inclusion, la réduction des émissions de carbone, la nutrition, le gaspillage alimentaire ou encore la lutte contre la faim.	Sodexo entretient des relations fructueuses avec l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), le World Wildlife Fund (WWF), l'Organisation internationale du travail (OIT), les Nations Unies, la Global Sustainable Seafood Initiative (GSSI), la Seafood Task Force, des institutions académiques telles que Harvard, Cornell ou Audencia. La Société est également liée par un accord cadre international avec l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation (IUF). Sodexo est à l'initiative de la création de l'International Food Waste Coalition (IFWC) et de la Global Coalition for Animal Welfare (GCAW).
Investisseurs La présence de la famille Bellon au capital est gage d'indépendance et de stabilité pour Sodexo. Tous ses actionnaires familiaux, institutionnels et individuels apportent le soutien nécessaire au développement du Groupe.	Des investisseurs du monde entier choisissent Sodexo pour sa croissance solide, le rendement à long terme de son titre et ses engagements en matière de responsabilité d'entreprise. Lancement du Club Actionnaires.
Gouvernement et régulateurs Les activités de Sodexo sont encadrées par de nombreuses réglementations en matière de sécurité alimentaire, santé et sécurité au travail, marchés publics, services de paiement, etc. Une grande partie de ces activités est contractée auprès d'organismes publics ou gouvernementaux.	Sodexo participe à des consultations gouvernementales. Sodexo est enregistré au Registre de la Transparence de la Commission Européenne et du Parlement Européen. Sodexo mène une politique éthique de lobbying Groupe dans ses interactions avec les décideurs politiques et économiques.

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

Répondant aux défis présents et à venir, le 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 67 pays où nous exerçons nos activités.

Nos neuf engagements concordent avec les enjeux clés identifiés à travers le processus de Matérialité. Ils 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 femmes-hommes** 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** (1)	Être un acheteur responsable et fournir des services de gestion qui réduisent les émissions de carbone **34 %** **de réduction** des émissions de carbone (2)
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) Voir chapitre 3.2.6.2 (page 75).
(2) 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.

NOTRE STRATÉGIE RESSOURCES HUMAINES

CULTIVER LES TALENTS, FAVORISER UNE CROISSANCE RENTABLE ET PRÉPARER LES RESSOURCES DE DEMAIN

En tant qu'entreprise de personnes au service d'autres personnes, Sodexo reconnaît l'importance essentielle de ses collaborateurs dans sa capacité à créer une valeur durable et une croissance rentable.

La stratégie des Ressources Humaines de Sodexo participe à la réalisation des objectifs de croissance à long terme de la Société. Elle encourage en effet l'autonomie, la performance et la responsabilité, anticipe les besoins en ressources et en compétences, investit dans le développement des salariés et leur assure un environnement de travail sûr, divers et inclusif qui améliore leur qualité de vie et favorise leur évolution professionnelle. Elle permet, enfin, de gérer les risques identifiés pour ses 410 000 collaborateurs en contact avec les clients et les consommateurs et ses 60 000 managers.

UNE STRATÉGIE D'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Afin de renforcer l'efficacité opérationnelle et d'ouvrir l'accès à des emplois plus durables, Sodexo s'appuie sur ses programmes de gestion du personnel conçus pour mettre en lien les salariés et les opportunités d'emploi locales.

En réponse aux pénuries de personnel qualifié et à la rotation des effectifs, Sodexo aide ses collaborateurs à développer leurs compétences en leur proposant des programmes complets de formation et en accélérant l'usage des nouvelles technologies. Autre initiative, de nouveaux centres de formation (voir page 50) permettent aux salariés d'acquérir des connaissances, d'accroître leur employabilité tout en offrant au Groupe les compétences adaptées à ses activités.

Sodexo met également en œuvre des processus et des outils de planification pour anticiper ses besoins en personnel.

Enfin, Sodexo améliore continuellement ses processus, sa gouvernance et ses outils afin d'assurer des pratiques justes en matière d'emploi (rémunération, gestion des données). La Société déploiera ainsi en 2020 un système d'information des ressources humaines (SIRH).

UNE STRATÉGIE POUR PERMETTRE UNE CROISSANCE RENTABLE

Réaffirmant sa culture de la performance, Sodexo a lancé, en 2019, Aspire, un outil simplifié d'évaluation et de développement des performances de ses 60 000 managers dans le monde. Aspire aligne les objectifs des responsables de site sur les indicateurs stratégiques du référentiel STEP [1]. Le suivi des progrès fait l'objet d'un dialogue concerté, continu et constructif. Une nouvelle philosophie de rémunération récompense les contributions individuelles à la réussite collective de la Société, par l'attribution de primes et d'actions de performance (voir page 49).

Les responsables de site mènent de fréquentes enquêtes auprès de leurs collaborateurs et le Groupe interroge périodiquement l'ensemble de ses salariés. Les résultats de ces enquêtes permettent d'élaborer des plans d'action qui répondent aux problèmes identifiés et améliorent l'engagement des salariés.

UNE STRATÉGIE D'ANTICIPATION DES BESOINS FUTURS

Afin d'alimenter un vivier de talents qui lui permette de gérer ses activités actuelles et futures, Sodexo s'appuie sur une planification des successions, des revues des talents et des modèles de compétences permettant aux managers de prévoir leur parcours professionnel.

Sur la base de 11 grandes tendances mondiales (voir pages 10-11), la Direction des Ressources Humaines étudie activement les options d'avenir de son activité : évolution des rôles, leviers technologiques, nouveaux profils, méthodes de travail... dans un environnement concurrentiel en mutation rapide.

1er

employeur français privé dans le monde [2]

81,6 %

Taux de fidélisation des collaborateurs

12,4

Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié
(hors Allemagne et États-Unis)

[1] **STEP** pour Sodexo Targets for Enhanced Performance.
[2] **Classement 2019 Forbes Global 2000.**

NOTRE GESTION DES RISQUES

DISPOSITIF DE GESTION DU RISQUE ET RISQUES PRINCIPAUX

Les managers opérationnels sont responsables, en première ligne, de l'identification et de la gestion des risques dans leur domaine d'activité. Les fonctions support et transverses définissent les procédures et normes, et proposent les outils et processus pour maîtriser ces risques. L'audit interne fait une évaluation indépendante de la gestion des risques et des recommandations pour leur amélioration.

DISPOSITIF DE GESTION DU RISQUE EN TROIS LIGNES

RISQUES PRINCIPAUX

Chaque année, un profil de risques est établi à partir des évaluations faites par les Directions Générales des principales entités ainsi que des entretiens avec des dirigeants. Les risques ci-dessous sont considérés comme les plus significatifs pour Sodexo.

NOTRE MÉTIER, NOS MARCHÉS

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE : UNE GAMME UNIQUE DE SERVICES

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. 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 & Récompenses et Services aux Particuliers et à Domicile complètent notre offre pour contribuer à un avenir meilleur pour toutes et tous.

Services sur Site	• ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS	- Services aux Entreprises - Énergie & Ressources - Services aux Gouvernements - Sports & Loisirs - Autres
	• SANTÉ & SENIORS	- Santé - Seniors
	• ÉDUCATION	- Écoles - Universités
Services Avantages & Récompenses	• AVANTAGES AUX SALARIÉS	
	• DIVERSIFICATION DE SERVICES	
Services aux Particuliers et à Domicile	• GARDE D'ENFANTS	
	• CONCIERGERIE	
	• AIDE À DOMICILE	

Services sur Site

Accroître l'efficacité en entreprise, prendre soin des 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. Des services de restauration et du design des lieux de travail à la stérilisation des matériels médicaux, en passant par les services d'accueil et de nettoyage, 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

21,1
milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé

455 351
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

55 %
du chiffre d'affaires des Services sur Site

11 577
millions d'euros de chiffre d'affaires

275 262
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. Les solutions de Sodexo aident les clients à créer un environnement de travail attrayant pour leurs collaborateurs, optimiser les équipements qu'ils utilisent et améliorer l'efficacité des bâtiments où ils travaillent. Des prestations de restauration aux services de facilities management, nos solutions répondent aux enjeux d'attractivité, d'engagement et de performance opérationnelle des entreprises.

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 assure à ses clients des services intégrés innovants partout dans le monde. 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, le Tour de France ou encore la Coupe du Monde de Rugby, et au rayonnement de lieux d'exception comme la Tour Eiffel, le Lido de Paris, la Maison Lenôtre, 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

25 %
du chiffre d'affaires des Services sur Site

5 210
millions d'euros de chiffre d'affaires

87 980
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
des Services sur Site

4 280
millions d'euros
de chiffre d'affaires

92 109
collaborateurs

Source : Sodexo

Écoles – Offrir un cadre éducatif épanouissant

Sodexo accompagne les établissements scolaires du monde entier pour améliorer la qualité de vie des élèves à travers une alimentation équilibrée nécessaire à leur performance, et des services de maintenance et d'exploitation créant un environnement pédagogique sain et sûr qui favorise l'apprentissage et renforce l'implication du corps enseignant et du personnel. Sodexo s'appuie sur son expertise pour mettre en œuvre des outils de formation des salariés de qualité, des processus optimisés et des technologies de pointe qui permettent à la communauté éducative de réaliser des économies. Il met en place des solutions responsables et positives pour l'approvisionnement des collectivités, l'emploi ou encore la gestion des déchets, et déploie des programmes innovants afin d'aider les écoles à adopter de bonnes pratiques environnementales, sensibiliser les élèves au gaspillage et lutter contre les mauvaises habitudes alimentaires.

Universités – Améliorer la qualité de vie sur les campus pour recruter, motiver et fidéliser les étudiants

Avec son modèle de services intégrés, Sodexo adopte une approche globale basée sur les données pour améliorer la performance et la qualité de vie sur les campus et au sein de la communauté. Sodexo collabore avec les dirigeants d'université pour soutenir leur vision, leur mission et leurs objectifs, et créer la meilleure expérience possible pour les étudiants grâce à des améliorations stratégiques et durables de leur environnement physique, social et académique. Hébergement moderne et confortable, cuisine inspirée des chefs, espaces verts parfaitement entretenus, environnements éducatifs propres et sûrs : Sodexo s'engage à offrir une expérience positive et épanouissante qui renforcera la capacité des universités à recruter, motiver et fidéliser leurs étudiants.

Services Avantages & Récompenses

Avec sa gamme de près de 250 services, l'activité Services Avantages & 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. 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, les services de Sodexo 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

4 %
du chiffre d'affaires du Groupe

892
millions d'euros de chiffre d'affaires

4 901
collaborateurs

440 000
clients

36
millions de bénéficiaires et de consommateurs

1,3
million de commerçants affiliés

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Source : Sodexo

Services Avantages & Récompenses

L'EXPÉRIENCE COLLABORATEURS VALORISÉE PAR LES AVANTAGES AUX SALARIÉS

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 améliorer 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 de motivation et de reconnaissance ; outils de développement professionnel comme la formation, le mentorat ou le *coaching*. 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 AU CŒUR DE LA DIVERSIFICATION DE SERVICES

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 pour prendre en charge les frais de déplacement entre le domicile et le lieu de travail, réservations de voyages, gestion de frais professionnels…

Autant de solutions avantageuses pour les entreprises qui les aident à mieux gérer les dépenses et les voyages 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.
Présent à chaque étape clé de la vie, le Groupe intervient 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 ses 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

En France et en Allemagne, 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, ces services ont été pensés pour améliorer la qualité de vie des enfants comme de leurs parents.

Conciergerie

Avec ses services de Conciergerie d'entreprise, 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 des 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 au Brésil, en Allemagne, en France, en Norvège et au Royaume-Uni, des solutions d'assistance et d'accompagnement telles que le portage de courses, la préparation de repas équilibrés, l'aide aux déplacements, ou encore les soins infirmiers de base.

NOS CHIFFRES CLÉS

MESURER NOTRE PERFORMANCE

La performance opérationnelle de l'exercice 2018-2019 est marquée par une amélioration de la croissance interne.

NOS CHIFFRES CLÉS FINANCIERS

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

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SERVICES SUR SITE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE

RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT FRAIS DE DIRECTION ET ÉLIMINATIONS INTRA-GROUPE PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE

* Y compris Services aux Particuliers et à Domicile.

Pour plus d'information voir chapitre 3.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET MARGE D'EXPLOITATION

ACTIONNARIAT AU 31 AOÛT 2019

Source : Nasdaq

* Y compris les actions issues des plans d'attribution gratuite d'actions au nominatif par les salariés et toujours soumises à une obligation de conservation.

ENDETTEMENT FINANCIER NET SUR CAPITAUX PROPRES * ET CONVERSION EN CASH

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

BÉNÉFICE NET PAR ACTION, DIVIDENDE NET PAR ACTION ET TAUX DE DISTRIBUTION

* Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DU 1ER SEPTEMBRE 2018 AU 31 AOÛT 2019

SODEXO : + 15 %

CAC 40 : + 1 %

TSR *(TOTAL SHAREHOLDER RETURN)* [1]

+ 10,7 % par an sur les cinq derniers exercices

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

[1] Rendement total pour l'actionnaire.

NOS CHIFFRES CLÉS EXTRA-FINANCIERS

Adapté aux défis présents et futurs, le 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 470 000 collaborateurs, quels que soient leur âge, leur sexe, leur nationalité, leur culture et leur situation individuelle.

Des collaborateurs dans le monde entier

EFFECTIFS EN FIN D'EXERCICE

Des collaborateurs engagés

TAUX DE FIDÉLISATION

- **69 %** de taux d'engagement des collaborateurs (+ 1 point) [2]

... en toute sécurité

- **0,86** Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt au cours de l'exercice 2018-2019.

Voir aussi chapitre 3.2.4.1.

L'investissement dans le développement des collaborateurs

FORMATION (EXERCICE 2018-2019)

- **12,4** heures de formation ont été dispensées, en moyenne, aux collaborateurs (hors Allemagne et États-Unis)

TAUX DE PROMOTION INTERNE PAR CATÉGORIE (EXERCICE 2018-2019)

Absentéisme

Les salariés de Sodexo ont été absents **8,3 jours** en moyenne pour accident ou maladie professionnelle et/ou maladie personnelle au cours de l'exercice 2018-2019.

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

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE ET PAR CATÉGORIE (AU 31/08/2019)

[a] Hors administrateurs représentant les salariés. [b] Objectif 2025 : 40 % de femmes Dirigeantes du Groupe.

[1] **Classement 2019 Forbes Global 2000.**

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

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

- **97,6 %** du chiffre d'affaires du Groupe provient de pays qui emploient des experts en matière d'environnement

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

- **92,2 %** des sites clients d'Amérique du Nord proposent des offres alimentaires conçues selon les 10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être de Sodexo

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

- **95,7 %** des approvisionnements de Sodexo sont réalisés auprès de fournisseurs ayant signé le Code de conduite fournisseurs
- **5,5 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

- **80,3 %** des poissons et produits de la mer servis par Sodexo sont issus de filières responsables

7 Lutter contre la faim et la malnutrition

- Plus **d'1 million d'euros** investis dans des programmes visant à autonomiser les femmes qui agissent contre la faim dans leur communauté
- **122 000** 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

- **93,8 %** 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

- **69,2 %** du chiffre d'affaires du Groupe provient de pays participant à des initiatives pour atteindre l'objectif de l'ONU contre le gaspillage alimentaire

Source : Sodexo

OBJECTIFS DU BETTER TOMORROW 2025	Pour plus d'informations, voir chapitre 3.2.

Information et transparence

Sodexo croit qu'une information claire, comparable et accessible sur sa performance financière et extra-financière permet aux consommateurs, aux investisseurs, aux autres parties prenantes et à la direction de l'entreprise de prendre des décisions éclairées. Depuis la création de Sodexo, sa performance financière, sociale, sociétale et environnementale est communiquée dans le Document d'enregistrement universel. Pour assurer la transparence, les informations et indicateurs ont été vérifiés par un intervenant indépendant pour chacune de ces huit dernières années.

Sodexo est le leader de son secteur dans le Dow Jones Sustainability Index depuis 15 ans et détient la certification Gold d'Ecovadis.

2

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 le retour à une croissance durable en s'appuyant 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.42
Améliorer l'efficacité opérationnelle
p.45
Autonomie et Responsabilisation
Cultiver les talents
p.48
Ancrer la responsabilité d'entreprise
p.51

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 anticiper leurs besoins et les fidéliser, 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 attentes de ses consommateurs et 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, les équipes de Sodexo les aident à améliorer leurs performances, à optimiser leurs coûts, à renforcer leur efficacité opérationnelle et à favoriser l'engagement de leurs salariés. De la première destination touristique à Paris, jusqu'aux régions les plus reculées d'Australie, Sodexo n'a qu'un mot d'ordre : priorité aux besoins spécifiques de ses clients et de ses consommateurs !

93,3%
Taux de fidélisation des clients de Sodexo

100 millions
de consommateurs servis chaque jour par les équipes Sodexo

32%
Part du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site générée par les services de facilities management

UN NOUVEAU PARCOURS GASTRONOMIQUE À LA HAUTEUR DE LA DAME DE FER

Enrichir l'expérience du visiteur de la Tour Eiffel

En partenariat avec un duo de chefs étoilés et la start-up Ubudu [1], Sodexo crée une nouvelle expérience gastronomique pour séduire les visiteurs de l'un des monuments les plus emblématiques au monde.

Qui a dit que l'on ne pouvait pas réinventer une icône telle que La Tour Eiffel, qui a célébré en 2019 son 130e anniversaire et accueille six millions de visiteurs chaque année ?
Le groupement Umanis, emmené par Sodexo, s'est vu confier par la Société d'Exploitation de la Tour Eiffel (SETE) un nouveau contrat de services de restauration de dix ans. Le défi est de taille : faire vivre aux visiteurs une expérience culinaire à la hauteur de cette vitrine incontestée du savoir-faire français.

REPENSER L'EXPÉRIENCE CONSOMMATEUR

Sodexo associe son expertise de la restauration et des lieux d'exception à celles de Frédéric Anton et Thierry Marx, chefs étoilés au Guide Michelin, et réinvente chaque aspect de l'expérience visiteur, de l'aménagement des espaces de restauration à l'offre culinaire, en passant par un projet socio-environnemental ancré dans le territoire.
L'objectif est clair : réinventer l'accueil et le parcours des visiteurs en plaçant au premier plan l'excellence de la cuisine française et la qualité des produits d'Île-de-France, sur tous les sites de restauration du monument : Le Jules Verne, dirigé par Frédéric Anton, la Brasserie, sous la houlette de Thierry Marx, le Bistro, Le Bar à Champagne et le salon Gustave Eiffel qui propose une offre traiteur événementielle. Enfin, la vente à emporter sur le parvis de la Tour s'enrichit d'une offre ambulante originale avec des triporteurs proposant des produits de saison et un dispositif digitalisé de réservation et de livraison développé avec Ubudu.

Des objectifs ambitieux pour les 10 prochaines années :

+35%

Chiffre d'affaires total

+50%

Nombre de clients servis chaque année

UNE DÉMARCHE ÉCORESPONSABLE ET DURABLE

L'expertise de Sodexo en matière de pratiques écoresponsables (charte des achats durables signée avec les fournisseurs, réduction des emballages primaires) a permis de concevoir un plan environnemental ambitieux et différenciant, conforté par l'engagement personnel des Chefs partenaires, reconnus tous deux pour leur action en faveur d'une cuisine locale et sans déchet.
Sodexo a également créé la « Guilde des artisans de la Tour Eiffel », un réseau d'artisans de bouche franciliens sélectionnés pour leur savoir-faire remarquable et leur engagement écoresponsable. Labellisés par un jury présidé par Thierry Marx, les membres de la Guilde offrent déjà aux visiteurs leurs meilleurs produits locaux et de saison. Cette initiative originale est aussi l'opportunité de montrer comment l'excellence locale contribue économiquement et socialement à l'écosystème global de la Tour.

« Je me réjouis qu'Umanis nous accompagne dans ce projet, aux côtés de Frédéric Anton et de Thierry Marx, deux Chefs emblématiques et talentueux. Ensemble, nous portons l'ambition de réinventer la Tour pour en faire une destination gastronomique à part entière ; la vitrine de l'excellence culinaire. »

Patrick Branco Ruivo, Directeur Général de la Société d'Exploitation de la Tour Eiffel (SETE)

[1] **Ubudu,** partenaire du groupement Umanis, offre des solutions d'efficacité opérationnelle grâce à une plateforme combinant des technologies avancées de géolocalisation.

RELIER CONSOMMATEURS ET CLIENTS SUR UNE BASE-VIE

En facilitant la vie quotidienne, MyWay App connecte la communauté des résidents

Sur les sites isolés d'Australie, la nouvelle application de Sodexo permet d'améliorer la qualité de vie des résidents tout en aidant ses clients à leur offrir un environnement plus stimulant et plus sûr.

Dans un monde toujours plus connecté, le sentiment d'isolement appartient désormais au passé, même pour les collaborateurs des entreprises opérant dans les régions les plus reculées du monde. Sur une plateforme en mer comme sur un site minier, ils peuvent désormais obtenir informations et services en temps réel avec quelques clics sur leur mobile.

LA QUALITÉ DE VIE AU BOUT DU MONDE

Sodexo a conçu MyWay App selon une méthodologie centrée sur le consommateur, afin d'intégrer ses attentes et ses besoins. Un ensemble de fonctions standard et personnalisées facilite l'arrivée, la vie sur le site et le départ, la commande de repas et d'articles au détail, la réservation d'activités, la demande de maintenance, le signalement et le suivi des incidents ou la communication entre les membres de l'équipe.
MyWay App améliore la qualité de vie des résidents grâce à ses fonctionnalités Style de vie et Bien-être. Les utilisateurs bénéficient d'informations sur les offres santé et fitness du site, de publications régulières sur l'équilibre alimentaire et du programme Mindful by Sodexo qui les aide à faire des choix éclairés pour atteindre leurs objectifs de forme et de plaisir, sans avoir à renoncer ni à la qualité ni au goût.
Cette application répond également aux besoins des clients : facilite le dialogue avec les résidents et génère des données précieuses sur leur niveau de satisfaction. Elle permet d'identifier les axes d'amélioration de la qualité et des services, essentiels pour maximiser l'engagement de leurs collaborateurs.

MY SAFETY

MyWay App intégrera bientôt des fonctions qui amélioreront la gestion de la sécurité. Elle permettra aux utilisateurs de signaler instantanément un danger ou un problème de sécurité et de télécharger des photos. Les responsables de site pourront également envoyer des messages ou des alertes de sécurité aux résidents. En cas d'intempéries sévères, par exemple, les résidents, rapidement informés des conditions dangereuses par MyWay App, pourront immédiatement communiquer sur leur situation et appeler à l'aide. La fonction de localisation de l'application permettra d'acheminer rapidement l'aide d'urgence au bon endroit.
Lancée en 2019 sur les sites de Sodexo en Australie, MyWay App sera déployée sur les sites clients dans d'autres pays au cours de l'exercice 2019-2020.

19
sites australiens bénéficient du déploiement de MyWay App

7 453
personnes ont téléchargé MyWay App

9 199
demandes de services de la part de 20 % des utilisateurs

ET AUSSI

UNE COMMUNAUTÉ DIGITALE

Afin d'offrir à ses clients les moyens d'anticiper et de satisfaire les attentes de leurs consommateurs, Circles, filiale de Sodexo spécialisée dans les services de conciergerie, a lancé en 2019 une plateforme digitale innovante baptisée Digital Community Manager. Cette plateforme permet de pleinement satisfaire les besoins personnels, sociaux et professionnels des consommateurs. Digital Community Manager connecte les utilisateurs aux membres de leur organisation, à la communauté locale et à l'ensemble des services et événements de Sodexo. Au cœur d'une stratégie multicanal, cette plateforme anime la vie quotidienne des collectivités en renforçant le sentiment d'appartenance et de responsabilité sociale des utilisateurs, qu'ils soient salariés en entreprise, étudiants sur un campus ou seniors en résidence.

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 des denrées et des frais de personnel ainsi que la simplification de l'organisation. Cela permet de libérer des 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 (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.
Des programmes innovants adaptés aux spécificités de nos activités tels que I PROMISE, pour les Services sur Site ou Rydoo pour les Services Avantages & Récompenses contribuent à la poursuite de cet objectif d'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

TENIR NOTRE PROMESSE

Une initiative d'amélioration continue pour les Services sur Site

Afin de répondre de manière toujours plus efficace aux attentes de ses clients et consommateurs, Sodexo déploie I PROMISE, un programme digital innovant qui permet aux responsables de site d'impliquer leurs équipes dans un processus d'amélioration continue, tout en favorisant l'échange des meilleures pratiques.

Avec I PROMISE, les responsables de site et directeurs régionaux mettent en œuvre de nouveaux processus, outils et solutions innovantes pour améliorer leur performance et accroître la satisfaction de leurs clients. Également conçue pour libérer du temps, cette démarche soutient l'un des objectifs stratégiques de Sodexo : améliorer l'efficacité opérationnelle.
Les responsables de site collaborent en ligne pour partager leurs idées. Ils ont accès à des outils interactifs innovants, comme un jeu de simulation combinant vidéos et quiz pour identifier les situations plus ou moins favorables sur site, ou un parcours digital comportant dix missions centrées sur l'excellence opérationnelle.

SE CONCENTRER SUR LES ACTIVITÉS À PLUS FORTE VALEUR AJOUTÉE

I PROMISE permet de s'assurer de la conformité des prestations avec les engagements contractuels et de déterminer les pistes de progrès et les risques associés.
Autre objectif-clé, l'abandon des activités sans valeur ajoutée pour le client ni croissance profitable pour Sodexo, afin de réduire la charge administrative, dégager du temps et créer pour les managers les conditions de l'innovation au bénéfice du client.
I PROMISE offre un panel d'outils tels que le management visuel [1] pour faire progresser les équipes, le *lean management* [2] pour améliorer la productivité, le partage des meilleures pratiques ou l'étude comparative de sites similaires. Il s'appuie sur un programme de reconnaissance qui incite les collaborateurs de Sodexo à accroître la valeur apportée au client et distingue les meilleures innovations.

Déployé dans

15 pays

Argentine, Brésil, Canada, Chili, Colombie, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Inde, Irlande, Norvège, Pérou, Royaume-Uni, Suède.

1 300

sites à la fin de l'exercice 2018-2019

+ de 125

bonnes pratiques et innovations disponibles sur le site intranet INNOV'hub

1h30

gain de temps moyen par semaine estimé par les responsables de site

DES RÉSULTATS PROMETTEURS

I PROMISE a été déployé sur 1 300 sites à la fin de l'exercice 2018-2019 : des milliers de plans d'action ont été mis en place, et les outils de *lean management* ont été largement adoptés. Les responsables de site déclarent avoir libéré en moyenne 90 minutes par semaine pour se concentrer davantage sur la valeur ajoutée apportée aux clients et relaient des commentaires très positifs sur les effets bénéfiques du partage des bonnes pratiques.
Une nouvelle façon de penser émerge et la culture de l'amélioration continue se renforce.

« Nous devions repenser la manière dont nous mettons en œuvre nos services en matière de facilities management et d'environnement de travail, tout en préservant l'expérience des collaborateurs de Nestlé. Nous savions que nous devions tirer parti de la démarche Lean ainsi que de l'envergure et de l'expérience d'un groupe comme Sodexo pour atteindre nos objectifs. Nous sommes convaincus qu'I PROMISE, qui favorise l'excellence opérationnelle et les innovations en matière de service, peut être l'outil qui répondra à cette ambition. »

Martin Bell, *Global FM Operations Management*, Nestlé Global Business Services

ET AUSSI

PROTÉGER NOS COLLABORATEURS

Pour Sodexo, la santé et la sécurité des collaborateurs est un enjeu crucial qui impose une démarche de progrès permanente.
Pour maintenir une culture « santé et sécurité » au plus haut niveau, Sodexo a mis en place un programme mondial « Zéro Accident ». Les FILETS DE SÉCURITÉ fondent une méthodologie de prévention des risques étayée par un outil dynamique d'évaluation des risques, les « 3 Réflexes Sécurité ».
Le programme de sécurité de Sodexo s'articule autour de quatre piliers stratégiques vers une culture « Zéro Accident » :

- ***Leadership* :** la sécurité s'appuie sur une culture dans laquelle chacun comprend et assume la responsabilité de sa propre sécurité et de celle de ses collègues, clients et consommateurs.
- **Communication et engagement :** lorsque l'environnement de travail et les activités évoluent, la communication et le dialogue avec les équipes, clients et fournisseurs sont indispensables.
- **Formation et compétence :** chacun doit disposer des formations et des compétences appropriées, ainsi que des outils et du matériel adéquats pour assurer un service de qualité, sûr et efficace.
- **Conformité et apprentissage :** Sodexo a mis en place des normes de conformité obligatoires. Les incidents et les accidents sont signalés via un outil de *reporting* mondial : Salus. Une enquête est diligentée pour tout accident grave et les équipes sont encouragées à identifier de nouvelles façons de travailler plus efficaces.

[1] Le **management visuel** est une méthode de management qui s'appuie sur l'information visuelle pour piloter les objectifs.

[2] Le ***lean management*** correspond à un système d'organisation du travail et de management qui vise à améliorer la qualité et à rentabiliser ce qu'une entreprise produit en évitant au maximum le gaspillage de ses ressources.

SIMPLIFIER LA GESTION DES DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

Rydoo confirme sa forte croissance

Lancée en juin 2018, Rydoo a connu une croissance de son chiffre d'affaires de 40 % au cours de l'exercice 2018-2019 et compte aujourd'hui plus de 680 000 utilisateurs dans 62 pays. L'application mobile de gestion des notes de frais et voyages d'affaires ambitionne de devenir un des leaders mondiaux du secteur.

Rydoo simplifie la vie des salariés et des organisations en offrant une solution *one-stop-shop* de gestion des déplacements et frais professionnels : grâce à son approche intégrée, Rydoo couvre tous les besoins des collaborateurs, qu'il s'agisse de réserver un déplacement ou de gérer ses notes de frais. Développée à partir des meilleures pratiques en matière d'expérience utilisateurs, Rydoo renforce l'efficacité en entreprise. Sodexo en a d'ailleurs fait la première démonstration en déployant au sein de la Societé cette solution SaaS [1] qui a affiché un taux d'adoption moyen de 93 % dès le premier mois.

FLEXIBILITÉ ET PERSONNALISATION

Rydoo est une solution unique que chaque entreprise peut adapter à ses besoins, grâce à ses modules complémentaires. L'application mobile permet de gérer ses frais professionnels à partir d'une simple photo ou de réserver facilement un déplacement, en conformité avec la politique voyages de l'entreprise. Ainsi, chaque salarié peut se consacrer à ce qui compte vraiment et oublier les notes de frais version papier.
Grâce à son système de paiement centralisé, les collaborateurs n'ont plus à avancer leurs frais de déplacement et les services financiers ne reçoivent qu'une facture mensuelle pour tous les voyages effectués, assortie d'un rapport consolidé.
Cette automatisation complète, très appréciée de la fonction Finances, se traduit par des économies réelles : Rydoo permet, en effet, de réduire de 87 % les coûts de traitement des frais professionnels. Les Directions Financières bénéficient d'une visibilité précise sur les coûts engagés. Enfin, son modèle de commercialisation, basé sur le nombre d'utilisateurs actifs, permet une meilleure maîtrise des budgets et offre une solution évolutive aux organisations.
Le succès de Rydoo s'inscrit dans le contexte du marché dynamique des voyages d'affaires, qui devrait approcher, en 2019, les 30 milliards d'euros en France et atteindre 1 550 milliards d'euros dans le monde d'ici à 2022.

L'EXPÉRIENCE D'UN CLIENT : LAVAZZA AU ROYAUME-UNI

Présent dans plus de 90 pays, le leader italien du café, Lavazza, a choisi Rydoo pour digitaliser la gestion des notes de frais de ses équipes commerciales itinérantes basées au Royaume-Uni. Son objectif : remplacer un système vieillissant de formulaires conçus via des fichiers Excel complétés

manuellement, et de justificatifs papiers conservés par les salariés. Le caractère mobile de la solution et la numérisation des reçus ont facilité l'analyse des dépenses et le suivi des avances de frais. Le remboursement des collaborateurs a, quant à lui, gagné en rapidité et en fréquence. Le département informatique de Lavazza UK a apprécié la facilité avec laquelle Rydoo avait été déployé et rapidement adopté par les utilisateurs. Le retour des collaborateurs s'est révélé lui aussi extrêmement positif, soulignant l'utilisation très intuitive de la solution.

« L'énorme avantage est que chacun, où qu'il soit, peut soumettre immédiatement ses dépenses et que leur approbation se fait tout aussi rapidement via l'application. La solution mobile a été décisive pour nous en termes d'accessibilité. »

Mark Mathews, Directeur Informatique, Lavazza UK

40 %
Croissance du chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2018-2019

8 200
clients

680 000
utilisateurs

4,4/5
Taux de satisfaction utilisateurs (G2 Crowd)
Classé dans le **Top 100 Software B2B de G2 Crowd,** plateforme leader de tests utilisateurs

[1] Logiciel en tant que service ou *Software as a Service* (SaaS).

Cultiver les talents

Les collaborateurs de Sodexo – concepteurs et pilotes des services proposés à ses clients – 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 rentable à long terme, Sodexo se concentre sur trois enjeux majeurs : le renforcement 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 2018-2019 témoignent de la détermination du Groupe à développer le potentiel des talents qui le composent et qui dessineront son avenir.

0,86
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt

12,4
Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié (hors Allemagne et États-Unis)

11
Nombre d'années consécutives au cours desquelles Sodexo a été classé par DiversityInc. parmi les meilleures entreprises pour ses collaborateurs LGBT, le recrutement de femmes de couleur et ses cadres dirigeantes

ENCOURAGER LA CULTURE DE LA PERFORMANCE

Nouvelle politique de rémunération

En 2019, Sodexo a mis en place une nouvelle politique de rémunération pour ses 60 000 managers afin de mieux distinguer et récompenser les contributions individuelles à la réussite collective du Groupe. L'objectif : promouvoir l'initiative et la responsabilité individuelles indispensables à la croissance de Sodexo.

Pour responsabiliser les managers et récompenser leur contribution aux résultats de la Société, Sodexo fonde sa rémunération sur une philosophie de rétribution de la performance avec pour objectif de récompenser les résultats et promouvoir les comportements qui favorisent une croissance durable et rentable. Cette politique est fondée sur la redistribution de la valeur collective créée pour récompenser chacun à la hauteur de sa contribution individuelle.
Volontairement simples et transparents, les politiques et programmes de rémunération reposent sur des principes et des orientations homogènes mondialement, et adaptés aux spécificités locales. Priorité est donnée à l'autonomie décisionnelle du responsable hiérarchique.

COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION

La rémunération de base est la partie fixe allouée aux salariés pour leur contribution durable à l'organisation. Etalonnée pour permettre à Sodexo d'attirer et de retenir les talents dont il a besoin, elle évolue en fonction des compétences professionnelles, des savoir-faire, des comportements et du potentiel d'évolution de chacun.
Les incitations à court terme sont accordées sous forme de primes de performance variables annuelles, liées à l'atteinte des objectifs fixés. Basées sur les performances individuelle et collective, elles visent à rémunérer les salariés qui prennent des risques judicieux, dépassent les attendus de leur mission et obtiennent un résultat remarquable.
Les incitations à long terme sont attribuées principalement sous forme d'actions de performance à un nombre limité de salariés occupant des postes dont l'incidence sur les résultats opérationnels est importante et/ou qui démontrent un engagement et des résultats exceptionnels dans la durée et/ou dont le potentiel et les attentes sont reconnus. La nouvelle politique de rémunération de Sodexo élargit l'attribution d'actions de performance jusque-là réservées aux cadres dirigeants, aux managers ayant des résultats exceptionnels et un potentiel élevé.

UNE APPROCHE GLOBALE

Eléments-clé de la promesse employeur de Sodexo en matière de qualité de vie, les avantages sociaux – aussi flexibles que possible afin de tenir compte des attentes spécifiques des collaborateurs – font également partie de l'indemnisation globale. Ils comprennent des éléments tangibles non monétaires tels que l'assurance-maladie, les plans d'épargne retraite ou de pension, l'assurance-vie ou invalidité, et d'autres avantages.

27 %
des attributaires d'actions de performance en 2019 sont des salariés autres que les cadres supérieurs

Chaque élément de récompense est subordonné à la capacité de la Société à le financer. Pour qu'une politique de rémunération soit efficace, il est essentiel qu'elle soit juste et équitable, et que les écarts entre les collaborateurs soient uniquement justifiés par les différences de contribution et de comportement.
Objectif : des équipes engagées, motivées et performantes contribuant à une culture du résultat et à la valeur créée pour les clients et consommateurs.

ET AUSSI

LES SALARIÉS ACTEURS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE, À L'HONNEUR

L'engagement de Sodexo pour faire de ses collaborateurs des acteurs de la transformation digitale du Groupe a été récompensé par un prix *HCM Excellence* décerné par Brandon Hall. Son programme mondial de formation, Digital Passport, a été conçu par les salariés eux-mêmes pour développer un état d'esprit, des compétences et une spécialisation propres à accélérer la transformation digitale à tous les niveaux opérationnels de l'entreprise. Les *Excellence Awards* récompensent les organisations qui ont réussi à mettre en œuvre des programmes, stratégies et processus ayant contribué à leur performance.

FORMER À NOS MÉTIERS, OFFRIR DES OPPORTUNITÉS

Lancement d'un Centre de Formation par l'Apprentissage en France

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des services de restauration, Sodexo s'est associé en mars 2019 à Accor, The Adecco Group et Korian pour lancer un centre de formation par l'apprentissage (CFA) commun, qui ouvrira ses portes en 2020. Il permettra aux personnes peu qualifiées d'acquérir de nouvelles compétences pour accroître leur employabilité, s'insérer professionnellement, et aux entreprises de se doter des ressources nécessaires pour assurer leurs services.

S'appuyant sur la Loi « Avenir Professionnel » qui facilite la création de centres de formation par les entreprises, seules ou en groupe, Sodexo et ses partenaires, tous leaders sur leur marché, se sont associés pour revaloriser les filières métier de la Cuisine et de la Restauration en pénurie de main-d'œuvre et de qualification.
Leur ambition commune ? Relancer l'attractivité de ce secteur, notamment pour les jeunes, en proposant un parcours de formation qualifiant avec un double objectif : servir l'emploi en formant des compétences adaptées à la demande et favoriser la performance et la croissance des entreprises partenaires.

ENSEIGNER LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES

Outre la sensibilisation aux métiers de l'industrie des services de restauration et à leur revalorisation, la création du CFA va permettre aux entreprises de définir elles-mêmes le contenu pédagogique et de le faire évoluer en fonction de leurs besoins. Au-delà des connaissances techniques, la santé et la sécurité au travail comme les compétences sociales et émotionnelles, telles que le sens du service et de l'accueil, l'empathie ou l'aptitude au travail en équipe, feront l'objet d'une attention toute particulière.

Plus de

11 000

salariés recrutés en 2018 dans les métiers des services de restauration par les quatre entreprises partenaires

1 000

participants par an à la formation initiale en apprentissage ou en formation continue

TROIS PUBLICS PRIORITAIRES

Les apprentis bénéficieront de la diversité des compétences requises par quatre secteurs industriels différents, et de méthodes pédagogiques novatrices. Prévus pour début 2020, les programmes de formation, initiale et continue, ont trois buts : attirer des jeunes, offrir des parcours de formation qualifiants aux personnes éloignées de l'emploi et promouvoir l'ascenseur social au sein des entreprises partenaires.

« Ce CFA nous permettra de définir un programme réellement adapté à nos besoins commerciaux, y compris en termes de compétences relationnelles essentielles à l'interaction avec les consommateurs. »

Anna Notarianni, Présidente de la région France, Sodexo Services sur Site

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. Suivant sa feuille de route, le Better Tomorrow 2025, Sodexo encourage la diversité et l'inclusion et agit pour renforcer ses performances dans de nombreux domaines, du développement et de la promotion de choix sains et durables à l'approvisionnement local et solidaire.
Parmi les sujets auxquels Sodexo attache une importance toute particulière, deux sont développés dans ce rapport : la réduction de son empreinte carbone ainsi que celle du gaspillage sur ses sites.

5 121 136
tonnes de CO_2
Émissions de carbone provenant de la chaîne d'approvisionnement Sodexo

5,5
milliards d'euros
de la valeur commerciale de Sodexo bénéficient aux PME

56,2%
du volume total des œufs coquilles achetés sont issus d'élevages alternatifs à la cage

LA NOURRITURE DOIT ÊTRE CONSOMMÉE ET NON GASPILLÉE

Sodexo réaffirme son *leadership* dans la lutte contre le gaspillage alimentaire

Sodexo déploie une technologie innovante sur ses sites à travers le monde pour atteindre son objectif : réduire de moitié le gaspillage et les pertes alimentaires de ses opérations d'ici à 2025.

Le Groupe intensifie ses efforts dans la lutte contre le gaspillage en annonçant, en mai 2019, le déploiement de son programme de prévention du gaspillage alimentaire basé sur la data, WasteWatch Powered by Leanpath [1], sur 3 000 sites d'ici à un an. Le programme de prévention du gaspillage alimentaire du Groupe utilise une technologie intelligente de mesure des déchets qui permet aux équipes de Sodexo de saisir facilement et rapidement les données du gaspillage, d'identifier ce qui est gâché et pourquoi. Les équipes peuvent ensuite mettre en œuvre les changements opérationnels et comportementaux nécessaires pour éliminer les déchets évitables générés par les cuisines ou ceux jetés par les consommateurs. Ce programme a prouvé son efficacité en permettant de réduire de 50 % en moyenne le gaspillage alimentaire sur les sites sur lesquels il a été déployé.

UN EXEMPLE DE DÉPLOIEMENT

En mars 2018, un site à Singapour a mis en œuvre WasteWatch, en commençant par former l'équipe et les utilisateurs, puis a testé le nouvel équipement. Une fois le programme déployé, des initiatives ont été lancées pour réduire les déchets générés en cuisine et sensibiliser les élèves à la réduction du gaspillage engendré par les consommateurs. La planification quotidienne de la production a permis de limiter les déchets liés à la surproduction, les chefs cuisiniers apportant des idées nouvelles pour maîtriser mieux encore le gaspillage alimentaire. Le déploiement de WasteWatch a aidé le client à atteindre ses objectifs de durabilité et a suscité des réactions très positives de l'équipe et de la communauté scolaire.

LUTTER CONTRE UN OCÉAN DE PLASTIQUE

Les plastiques à usage unique sont traditionnellement utilisés dans les services de restauration en raison de leur capacité à conserver les aliments et donc à réduire le gaspillage. En même temps, ils contaminent les océans, la faune et la flore marine et, plus largement, dégradent l'environnement. Pour réduire sa dépendance aux plastiques, Sodexo a mis en place des solutions innovantes d'emballage et de recyclage, plus respectueuses de l'environnement – matériaux réutilisables, bioplastiques, matériaux organiques… – et s'est engagé dans la réduction des plastiques à usage unique dans 15 pays représentant environ 70 % de son chiffre d'affaires.

« Notre objectif est de prévenir le gaspillage alimentaire tout au long de la chaîne de valeur et de permettre aux autres parties prenantes de se joindre à cet effort. La collaboration est le moyen le plus efficace de réduire le gaspillage alimentaire, mais c'est aussi le plus difficile. »

Damien Verdier, Directeur Général Responsabilité d'Entreprise Groupe

69,2 %

du chiffre d'affaires du Groupe provient des pays participant à des initiatives pour atteindre l'objectif de l'ONU contre le gaspillage alimentaire

[1] **Leanpath** est le leader mondial de la mesure et de la prévention du gaspillage alimentaire.

RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE CARBONE

Sodexo collabore avec ses clients et fournisseurs pour les aider à atteindre leurs objectifs de durabilité

Le Groupe travaille depuis 2010 avec le World Wild Fund (WWF) à mesurer et réduire son empreinte carbone. Dans le cadre du Better Tomorrow 2025, le Groupe poursuit sa progression vers l'objectif de réduction de 34 % de ses émissions de carbone fixé pour 2025.
Sodexo a réalisé d'importantes réductions de ses émissions de carbone dans les périmètres 1 et 2 (émissions directes de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie et d'électricité). Toutefois, les émissions de carbone du périmètre 3 (émissions indirectes) représentent la majeure partie de l'empreinte carbone du Groupe et offrent le plus important potentiel d'amélioration de son bilan environnemental. Sodexo a donc revu sa méthodologie de calcul et de réduction des émissions de carbone dans sa chaîne d'approvisionnement.
En mai 2019, Sodexo a soumis son objectif de 34 % de réduction des émissions de carbone d'ici à 2025 pour validation officielle auprès de Science Based Target initiative (SBTi), en tenant compte des données climatiques les plus récentes et d'une trajectoire de réchauffement limitée à + 1,5 °C. Cet objectif a été validé par SBTi en juillet 2019.

2

INITIATIVES DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CARBONE

Au-delà de son programme de prévention du gaspillage alimentaire, Sodexo mène de nombreuses actions pour réduire son impact environnemental comme celui de ses clients et de ses fournisseurs.

L'huile de palme certifiée durable représente

34,7 %

du volume total des approvisionnements de Sodexo

5,5

milliards d'euros
de la valeur commerciale de Sodexo bénéficient aux PME

L'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE ET L'ENGAGEMENT AUPRÈS DES PME ET DES PRODUCTEURS LOCAUX

Aujourd'hui, plus de la moitié des émissions de carbone de Sodexo proviennent de sa chaîne d'approvisionnement, principalement de produits à haute intensité de carbone tels que le bœuf, les produits laitiers, l'huile de palme, le soja et le papier, qui ont un impact sur la déforestation. Sodexo accentue son soutien aux petites et moyennes entreprises, et notamment aux producteurs locaux promoteurs de pratiques agricoles durables tels que le fournisseur français de produits laitiers biologiques, Triballat Noyal, qui privilégie les énergies renouvelables et réduit les déchets liés à la production grâce à sa politique de recyclage.

L'ALIMENTATION DURABLE : PROMOTION DES REPAS À BASE DE PLANTES

92,2 %

des sites clients d'Amérique du Nord adoptent des mesures proactives intégrant les 10 règles d'or de Sodexo en matière de nutrition, de santé et de bien-être

En partenariat avec Knorr, Unilever et WWF, Sodexo élabore des plats à base de plantes, savoureux et durables, dans 5 000 restaurants Sodexo en Belgique, aux États-Unis, en France et au Royaume-Uni. En août 2019, Sodexo a annoncé un partenariat avec Impossible Foods pour la distribution de son hamburger à base de plantes sur 1 500 sites de services alimentaires en Amérique du Nord. Comparé à un hamburger traditionnel à base de viande, le Impossible Burger ™ utilise 96 % moins de surfaces agricoles, 87 % moins d'eau et émet 89 % moins de gaz à effet de serre.

« Joindre nos forces à celles des chefs et de l'industrie alimentaire constitue une étape importante dans le changement en matière de production et de consommation mais aussi d'abandon d'une dépendance excessive aux aliments riches en carbone, au profit d'un régime alimentaire plus végétal. »

Sarah Halevy, *WWF Sustainable Diet Manager*

FAVORISER LA TRANSITION VERS DES SOLUTIONS ÉNERGÉTIQUES INNOVANTES GRÂCE À UNE EXPERTISE RECONNUE EN GESTION DES RESSOURCES

Les experts en gestion d'énergie de Sodexo aident les clients à améliorer leur efficacité énergétique, à réduire leur consommation et les coûts associés et à atteindre leurs objectifs en matière de durabilité. Sodexo propose un service de gestion énergétique complet comprenant la définition d'une stratégie énergétique, la mise en conformité, l'approvisionnement, le suivi et la mise en œuvre de technologies permettant d'améliorer le rendement énergétique. Grâce aux solutions de Sodexo, de nombreux clients réalisent des économies annuelles et des retours sur investissement significatifs.

« En travaillant tous ensemble, en accord avec les valeurs de Sodexo, nous avons pu évaluer et mettre en œuvre des innovations qui contribuent à la durabilité des installations, aujourd'hui et demain. »

Gary Brown
Energy Manager, Manchester University NHS Foundation Trust

47 %

de réduction des émissions de carbone (comparé à l'année de référence 2011, en valeur absolue), pour les périmètres 1 et 2

62 %

de réduction de l'intensité des émissions de carbone (comparé à l'année de référence 2011), pour les périmètres 1 et 2

91,1 %

du chiffre d'affaires du Groupe proviennent des pays détenant une ou plusieurs certifications ISO 14001

3

INFORMATIONS CONSOLIDÉES

3.1 Rapport d'activité de l'exercice 2018-2019 56

3.1.1 Faits marquants de l'exercice 2018-2019 56

3.1.2 Performance de l'exercice 2018-2019 58

3.1.3 Situation financière du Groupe 66

3.2 *Reporting* extra-financier 69

3.2.1 470 000 collaborateurs au service des clients et des consommateurs 69

3.2.2 Des talents engagés 71

3.2.3 L'investissement dans le développement des talents 72

3.2.4 Une organisation flexible, respectueuse des collaborateurs, qui offre de bonnes conditions de travail 73

3.2.5 Intégrité et respect des droits de l'homme dans la conduite des affaires, partout où Sodexo est implanté 74

3.2.6 Nos engagements en tant que prestataire de services 75

3.2.7 Nos engagements en tant qu'entreprise citoyenne 77

3.2.8 Notre méthodologie de *reporting* 79

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 81

3.3 Comptes consolidés au 31 août 2019 86

3.3.1 Compte de résultat consolidé 86

3.3.2 État du résultat global consolidé 87

3.3.3 État consolidé de la situation financière 88

3.3.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé 90

3.3.5 Variation des capitaux propres consolidés 91

3.4 Annexe aux comptes consolidés 93

3.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 144

3.6 Informations supplémentaires et organigramme juridique simplifié 150

3.6.1 Ratios financiers 150

3.6.2 Synthèse des résultats et éléments financiers sur deux ans 151

3.6.3 Taux de change 152

3.6.4 Politique d'investissements 153

3.6.5 Organigramme juridique simplifié 154

3.1 RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2018-2019

3.1.1 Faits marquants de l'exercice 2018-2019

3.1.1.1 Résultats financiers

- La croissance interne du chiffre d'affaires s'établit à + 3,6 %, au-delà de la fourchette des objectifs de + 2 à + 3 % annoncés en novembre 2018 et de sa révision à la hausse autour de 3 % en juillet 2019 ; à 5,5 %, la marge d'exploitation est en ligne avec les indications données en juillet 2019 et se situe dans le bas de la fourchette des objectifs (5,5 % à 5,7 % hors effet de change).
- La croissance interne du chiffre d'affaires des **Services sur Site** atteint + 3,3 %, en nette amélioration par rapport aux exercices précédents. Elle reflète :
  - un retour à la croissance du chiffre d'affaires en Amérique du Nord, de + 1,8 % sur l'ensemble de l'exercice, et une croissance soutenue de + 4,6 % dans toutes les autres régions ;
  - des performances contrastées sur nos leviers de croissance :
  - le taux de fidélisation des clients diminue de 50 points de base et atteint 93,3 % en raison de pertes de contrats dans le segment Santé au second semestre. Hors impact de la résiliation d'un contrat majeur, la fidélisation est en hausse de + 10 points de base. Toutes les autres régions et segments sont stables ou en amélioration ;
  - le développement diminue de 50 points de base et s'établit à 6,3 % en raison d'une plus grande sélectivité dans les réponses aux appels d'offres ;
  - la croissance des ventes sur sites existants s'élève à + 3,1 %, contre + 2,6 % au cours de l'exercice 2017-2018. Cette hausse reflète la répercussion de l'inflation sur les prix ainsi qu'un solide niveau de ventes de services additionnels sur sites existants ; elle est toutefois légèrement atténuée par l'impact négatif net de la mise en œuvre d'IFRS 15 de l'ordre de 20 points de base ;
  - avec l'attribution du contrat d'accueil et d'hospitalité des Jeux olympiques d'été de 2020, les deux grands événements sportifs au Japon (Coupe du monde de rugby et Jeux olympiques) devraient contribuer à la croissance des ventes sur sites existants pour environ 100 points de base au cours de l'exercice 2019-2020.
- La croissance interne du chiffre d'affaires des **Services Avantages & Récompenses** ressort à + 8,5 %. Elle est bien équilibrée entre l'Europe, l'Asie et les États-Unis à + 8,6 % et l'Amérique latine à + 8,3 %.
- La **marge d'exploitation** est stable à 5,5 % à taux de change courants et constants. Les gains de productivité ont permis d'absorber les investissements dans la croissance.
- Les **Autres produits et charges opérationnels** atteignent 141 millions d'euros, contre 131 millions d'euros pour l'exercice précédent. Les coûts de restructuration s'élèvent à 46 millions d'euros, contre 42 millions d'euros pour l'exercice précédent. Des coûts d'acquisition moindres et des gains plus élevés sur la cession d'actifs permettent de quasiment compenser l'augmentation des amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles acquises.
- Le résultat net publié s'élève à 665 millions d'euros, en hausse de + 2,2 %. Le bénéfice net par action de base s'établit à 4,56 euros, en hausse de + 3,6 %. Il profite de la réduction du nombre moyen d'actions suite au programme de rachat d'actions de l'exercice 2017-2018.
- Le **résultat net ajusté** s'élève à 765 millions d'euros, en hausse de + 8,3 % et le BPA Ajusté à 5,25 euros croît de + 10,1 %.
- **Le dividende** qui sera proposé à l'Assemblé Générale du 21 janvier 2020, s'élève à 2,90 euros, en hausse de + 5,5 %, par rapport à une hausse de BPA de + 3,6 %. Ainsi, le taux de distribution est à 64 %, soit 55 % sur un BPA ajusté.
- **Les liquidités générées par les opérations** s'élèvent à 907 millions d'euros. Ce montant, en comparaison avec la performance exceptionnelle de 1 076 millions d'euros de l'exercice 2017-2018 [1] reste élevé, malgré une augmentation significative des investissements opérationnels nets à 415 millions, soit 1,9 % du chiffre d'affaires, contre 298 millions d'euros lors de l'exercice précédent. Le taux de cash conversion reste donc élevé à 136 %, contre 165 % au cours de l'exercice précédent.
- Après prise en compte des acquisitions et des dividendes, **l'endettement net** consolidé en fin d'exercice a légèrement diminué, à 1 213 millions d'euros contre 1 260 millions d'euros au 31 août 2018. La situation financière du Groupe reste donc solide, avec un ratio d'endettement net de 0,9, légèrement en-dessous de l'objectif compris entre 1 et 2.
- **Les acquisitions,** nettes des cessions, s'élèvent à **301 millions d'euros.** Elles comprennent notamment :
  - dans les services de restauration, Novae renforçant la présence du Groupe dans le segment Entreprises en Suisse avec des prestations haut de gamme et Alliance in Partnership dans l'Éducation pour le secteur public au Royaume-Uni ;
  - dans les services d'Aide à Domicile, plusieurs entreprises, renforçant ainsi les positions du Groupe en Amérique du Nord, en France et au Royaume-Uni, et permettant l'entrée sur ce marché au Brésil, en Norvège et en Asie ;
  - dans les services de Garde d'enfants, l'acquisition de Crèches de France, doublant la présence du Groupe sur le marché français, et celle d'Elly & Stoffl qui permettent de pénétrer le marché allemand ;

1 Bénéficiant d'un remboursement d'impôt et des intérêts de retard correspondants, pour un montant de 51 millions d'euros.

- le Groupe a également pris des participations minoritaires dans des entreprises du secteur digital avec Meican en Chine et Zeta en Inde, qui fournissaient déjà des plateformes technologiques à nos activités Services sur Site et Services Avantages & Récompenses dans ces pays, et bientôt dans d'autres pays du monde.

- L'engagement de Sodexo en matière de **Responsabilité d'Entreprise** demeure reconnu au sein de la communauté des investisseurs. Sodexo est, pour la 15e année consécutive, la société la mieux notée de son secteur au sein du Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Sodexo a également, pour la 12e année consécutive, été classé meilleur acteur de son secteur dans le Sustainablity Yearbook 2019 de SAM.

3.1.1.2 Évolution dans la Gouvernance

Lors de la prochaine Assemblée Générale, sur recommandation du Comité des Nominations, le Conseil proposera en tant qu'administrateurs indépendants :

- la nomination de :
  - Véronique Laury, ancienne Directrice Générale de Kingfisher, société de distribution anglaise du FTSE100, propriétaire notamment des marques Castorama et B&Q. Elle apportera au Conseil sa grande connaissance du consommateur, ainsi que des compétences en ventes et marketing dans un environnement B to C ;
  - Luc Messier, avec sa double nationalité canadienne et américaine, apportera son expérience opérationnelle acquise à l'international, notamment dans le secteur de l'énergie, dans lequel il a occupé des postes de direction générale au sein de plusieurs grandes multinationales françaises et américaines (ConocoPhilips, Technip, Bouygues, Pomerleau) ;
- le renouvellement des mandats de :
  - Sophie Stabile, notamment pour son expérience opérationnelle et financière dans le secteur des services et son expertise en fusions et acquisitions ;
  - Cécile Tandeau de Marsac, notamment pour son expertise en marketing et en matière de gestion des ressources humaines dans un groupe international en grande mutation.

Le Conseil remercie chaleureusement pour leur grande contribution :

- Robert Baconnier, dont le mandat arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020, et qui a émis le souhait de ne pas être renouvelé dans ses fonctions d'administrateur qu'il occupait depuis le 8 février 2005 ;
- Astrid Bellon qui a exprimé le souhait de ne plus exercer à compter du 21 janvier 2020 le mandat d'administrateur qu'elle occupait depuis le 26 juillet 1989 afin de pouvoir se consacrer pleinement à son rôle au sein du Comité d'Orientation de la fondation Pierre Bellon ainsi qu'à des projets personnels.

Ainsi, si les nominations et renouvellements sont entérinés par l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020, le Conseil sera composé de 12 membres, dont deux représentants des salariés. Parmi les 10 membres nommés par l'Assemblée dont 6 femmes, 7 seront indépendants et l'âge moyen sera de 55 ans.

3.1.1.3 Focus sur la Croissance

L'agenda stratégique Focus sur la Croissance oriente les actions visant à générer des gains d'efficacité opérationnelle, afin de se donner les moyens de continuer à investir dans la croissance en privilégiant toujours plus le culte du client et des consommateurs, tout en replaçant la restauration au cœur de tout ce que nous faisons. Nous cultivons nos talents avec de nouvelles formations, la mise en place d'un nouveau cadre de développement de la performance appelé Aspire et un important renouvellement accru des dirigeants, en particulier en Amérique du Nord.

L'ancrage de la responsabilité d'entreprise est illustré par le lancement mondial en 2018-2019 du programme de lutte contre le gaspillage alimentaire, WasteWatch, qui sera déployé sur 3 000 sites d'ici la fin de l'exercice 2019-2020.

Le projet STEP vise à adopter des indicateurs clés de performance opérationnelle pour un pilotage plus efficace et rigoureux des activités. Son déploiement progresse conformément au plan. Un tableau de bord standardisé, hébergé dans le *cloud* et rassemblant 21 indicateurs opérationnels (coût de l'heure travaillée, dépenses par consommateur ou coût denrée, par exemple) est en place pour certains segments dans six pays depuis septembre 2019 et sera déployé sur 7 500 sites d'ici à février 2020.

3.1.1.4 Rigueur renforcée au sein du Groupe

La reprise de la croissance en 2018-2019 s'est accompagnée de signes d'une plus grande rigueur au sein de l'organisation.

Les éléments suivants en attestent :

- notre taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt a continué à s'améliorer et baisse de 11,1 % au cours de l'exercice 2018-2019, pour s'établir à 0,86 ;
- la fidélisation en termes de marge brute est à 95 % alors que la fidélisation client en termes de chiffre d'affaires se situe à 93,3 %, notamment en raison de la sortie d'un important contrat dans le segment Santé ;
- la marge brute des nouveaux contrats signés au cours de l'exercice est supérieure de 20 points de base à celle de l'exercice précédent ;
- dans les Services aux Entreprises, la part des contrats locaux représente 80 % du pipeline commercial. Ces contrats de moindre taille connaissent une montée en puissance plus rapide et permettent de contrebalancer l'impact des contrats plus importants dont la montée en puissance est plus lente.

3.1.1.5 Investissements de croissance financés par la productivité

Conformément à l'agenda stratégique, des gains de productivité sont réalisés. Sur les sites, des signes manifestes d'un meilleur contrôle des coûts denrées et de la gestion des frais de personnel sont visibles, malgré la poursuite de l'inflation des salaires, en particulier en Amérique du Nord, qui a atténué une partie de ces éléments. Hors site, les résultats du programme Fit for the Future visant à rationaliser, standardiser et mutualiser les charges administratives et commerciales contribuent également à réduire les coûts.

Ces gains de productivité ont été réinvestis dans l'entreprise. L'accent a été principalement mis sur l'accélération de la croissance, non seulement à court terme, mais également à moyen et long terme. La hausse des investissements dans les Services sur Site a été orientée vers l'élargissement et l'amélioration des offres digitales, la gestion des données, la modernisation des systèmes informatiques, l'amélioration et la digitalisation des ventes et du marketing. Dans les Services Avantages & Récompenses, l'effort a été consacré à la transformation de l'organisation pour intégrer notamment de nouveaux modèles de ventes, du marketing digital, des solutions de paiement innovantes et optimiser la gestion des données.

3.1.2 Performance de l'exercice 2018-2019

3.1.2.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	EXERCICE 2018-2019 (CLOS LE 31 AOÛT 2019)	EXERCICE 2017-2018 (CLOS LE 31 AOÛT 2018)	VARIATION	VARIATION À TAUX CONSTANT
Chiffre d'affaires	21 954	20 407	+ 7,6 %	+ 6,2 %
Croissance interne	*+ 3,6 %*	*+ 1,6 %*		
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**1 200**	**1 128**	**+ 6,4 %**	**+ 6,0 %**
MARGE D'EXPLOITATION	**5,5 %**	**5,5 %**	**=**	**=**
Autres charges opérationnelles	(141)	(131)		
Résultat opérationnel	**1 059**	**997**	**+ 6,2 %**	**+ 5,8 %**
Résultat financier net	(100)	(90)		
Taux effectif d'impôt	*29,0 %*	*27,1 %*		
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**665**	**651**	**+ 2,2 %**	**+ 1,7 %**
Bénéfice net par action (en euros)	**4,56**	**4,40**	**+ 3,6 %**	
RÉSULTAT NET AJUSTÉ	**765**	**706**	**+ 8,3 %**	**+ 7,8 %**
Bénéfice net ajusté par action (en euros)	5,25	4,77	+ 10,1 %	

3.1.2.2 Effet de change

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

1 €=	TAUX MOYEN 2018-2019	TAUX MOYEN 2017-2018	TAUX MOYEN : VARIATION 18-19 VS 17-18	TAUX DE CLÔTURE AU 31/08/2019	TAUX DE CLÔTURE AU 31/08/2018	TAUX DE CLÔTURE : VARIATION 31/08/2019 VS. 31/08/2018
Dollar US	1,134	1,193	+ 5,2 %	1,104	1,165	+ 5,6 %
Livre sterling	0,885	0,884	- 0,1 %	0,906	0,897	- 0,9 %
Réal brésilien	4,384	4,075	- 7,0 %	4,588	4,859	+ 5,9 %

Sodexo exerçant ses activités dans 67 pays, la proportion des devises les plus significatives dans le chiffre d'affaires et dans le résultat opérationnel est la suivante :

(EXERCICE 2018-2019)	% DU CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
Dollar US	42 %	48 %
Euro	25 %	3 %
Livre sterling	9 %	10 %
Real brésilien	5 %	20 %

L'effet de change est déterminé en appliquant les taux de change moyens de l'exercice précédent aux montants de l'exercice en cours, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation pour lesquelles tous les chiffres sont convertis au dernier taux de clôture pour les deux périodes lorsque l'impact est important.

De ce fait, pour le calcul de la croissance interne des Services sur Site en Argentine, les montants en peso argentin pour les exercices 2018-2019 et 2017-2018 ont été convertis au taux de change de 1 EUR = 63,975 ARS contre 44,302 ARS pour l'exercice 2017-2018.

Le Venezuela est dorénavant consolidé par mise en équivalence. En conséquence, il n'est plus inclus dans le chiffre d'affaires.

3.1.2.3 Chiffre d'affaires

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

CHIFFRES D'AFFAIRES PAR SEGMENT (en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018	CROISSANCE INTERNE RETRAITÉE	CROISSANCE INTERNE	CROISSANCE EXTERNE	EFFET DE CHANGE	VARIATION TOTALE
Entreprises & Administrations	11 577	10 938	+ 3,5 %	+ 1,9 %	+ 3,5 %	+ 0,4 %	+ 5,8 %
Santé & Seniors	5 210	4 768	+ 2,1 %	+ 5,5 %	+ 1,0 %	+ 2,8 %	+ 9,3 %
Éducation	4 280	3 855	+ 4,6 %	+ 4,7 %	+ 2,5 %	+ 3,9 %	+ 11,0 %
SERVICES SUR SITE	**21 067**	**19 561**	**+ 3,3 %**	**+ 3,3 %**	**+ 2,7 %**	**+ 1,7 %**	**+ 7,7 %**
SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES	**892**	**850**	**+ 8,5 %**	**+ 8,5 %**	**+ 0,1 %**	**- 3,7 %**	**+ 4,9 %**
Élimination	(4)	(4)					
TOTAL GROUPE	**21 954**	**20 407**	**+ 3,6 %**	**+ 3,6 %**	**+ 2,6 %**	**+ 1,5 %**	**+ 7,6 %**

Pour l'exercice 2018-2019, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 22 milliards d'euros, en hausse de + 7,6 % par rapport à l'exercice précédent. Cette croissance est le résultat d'une croissance interne de + 3,6 %, d'une contribution de + 2,6 % provenant des acquisitions, avec notamment l'impact en année pleine de l'acquisition de Centerplate. Les variations de change ont eu un effet positif de + 1,5 %, grâce notamment à un dollar américain fort qui a plus que compensé la faiblesse du réal brésilien.

Services sur Site

La croissance interne du chiffre d'affaires des **Services sur Site** atteint + 3,3 % au cours de l'exercice 2018-2019, taux de croissance le plus élevé atteint au cours des sept dernières années. Toutes les régions et tous les segments ont contribué à cette croissance.

Les indicateurs de croissance de l'exercice 2018-2019 sont contrastés. Les nouvelles signatures nettes sont neutres avec un développement à 6,3 % qui compense la fidélisation des clients à 93,3 %. La croissance des ventes sur sites existants est solide à + 3,1 %.

FIDÉLISATION DES CLIENTS IMPACTÉE PAR LA SORTIE D'UN CONTRAT SANTÉ EN AMÉRIQUE DU NORD

Le taux de fidélisation est de 93,3 % au cours de l'exercice 2018-2019, en baisse de 50 points de base par rapport à l'exercice 2017-2018. Si l'on exclut la sortie d'un important contrat en Santé en Amérique du Nord, dont la rentabilité était insuffisante, la fidélisation augmente de 10 points de base. Ce contrat important prendra fin au premier trimestre de l'exercice 2019-2020.

Les objectifs principaux de la nouvelle équipe dirigeante du segment Santé en Amérique du Nord sont de revenir à l'excellence opérationnelle sur les contrats existants, d'améliorer la productivité et, en cas d'impossibilité, de clôturer le contrat.

DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL FORT DANS LA PLUPART DES RÉGIONS

À 6,3 %, le taux de développement est en recul de 50 points de base. Cela reflète une approche plus sélective dans l'identification des contrats pour lesquels le Groupe estime qu'il peut créer de la valeur ajoutée pour le client tout en générant un bon niveau de marge. La stratégie du segment Services aux Entreprises, qui vise à rééquilibrer le portefeuille entre les signatures de grands comptes mondiaux qui montent en puissance au fil des ans et les petits comptes locaux dont la montée en puissance est plus rapide, a également un impact. En Santé & Seniors, la nouvelle équipe dirigeante régénère le pipeline commercial. En Sports & Loisirs, comme anticipé, le développement est faible à la suite d'une phase de renouvellement réussie de plusieurs contrats significatifs qui a mobilisé les équipes de ventes en Amérique du Nord. Le taux de développement s'est amélioré dans toutes les autres régions et segments et Sodexo a été choisi récemment pour le contrat d'hospitalité des Jeux olympiques d'été de 2020 au Japon. La contribution de la Coupe du Monde de Rugby et des Jeux olympiques à la croissance sur sites existants au cours de l'exercice 2019-2020 sera d'environ 100 points de base.

CROISSANCE SOLIDE DES VENTES SUR SITES EXISTANTS

La croissance des ventes sur sites existants de + 3,1 % progresse de 50 points de base par rapport à l'exercice 2017-2018, reflétant à la fois la répercussion de l'inflation sur les prix ainsi qu'un niveau solide de ventes de services additionnels sur sites existants quelque peu minoré par l'impact négatif net de la mise en œuvre de la norme IFRS 15 de l'ordre de 20 points de base.

Au cours de l'exercice 2018-2019, la croissance interne des services de restauration s'est améliorée et les services hors restauration continuent d'enregistrer de bonnes performances, avec une croissance élevée, bien qu'à un seul chiffre. Les services hors restauration représentent désormais 34 % du chiffre d'affaires des Services sur Site.

CHIFFRE D'AFFAIRES DES SERVICES SUR SITE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018	CROISSANCE INTERNE RETRAITÉE
Amérique du Nord	9 572	8 707	+ 1,8 %
Europe	8 129	7 690	+ 3,2 %
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	3 366	3 163	+ 7,9 %
TOTAL SERVICES SUR SITE	**21 067**	**19 561**	**+ 3,3 %**

En dehors de l'Amérique du Nord, qui représente 55 % du chiffre d'affaires des Services sur Site, la croissance interne s'établit à + 4,6 %.

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. Des plans d'action ont été mis en place pour limiter les répercussions d'un éventuel « Brexit dur » sur les prix et la disponibilité des denrées alimentaires. Nous avons remarqué un ralentissement des opportunités de nouvelles signatures, même si la croissance des ventes sur sites existants et la fidélisation des clients restent solides. La croissance de l'activité restera évidemment dépendante de l'évolution du PIB et de l'emploi au sein du pays.

3

Entreprises & Administrations

CHIFFRE D'AFFAIRES

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018	CROISSANCE INTERNE RETRAITÉE
Amérique du Nord	3 263	2 822	+ 1,9 %
Europe	5 371	5 313	+ 2,5 %
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	2 942	2 804	+ 6,8 %
TOTAL ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS	**11 577**	**10 938**	**+ 3,5 %**

En **Entreprises & Administrations,** le chiffre d'affaires sur l'exercice 2018-2019 atteint **11,6 milliards d'euros**, soit une croissance interne de + 3,5 %.

En **Amérique du Nord,** la croissance interne s'élève à **+ 1,9 %,** reflétant une forte croissance dans les Services aux Entreprises, stimulée par la croissance des ventes sur sites existants, de nouveaux contrats et une solide fidélisation clients, compensant ainsi une croissance interne plus faible sur d'autres segments. Le renouvellement du contrat avec le Corps des Marines des États-Unis (USMC) a eu un impact négatif sur la croissance des ventes sur sites existants dans le segment Services aux Gouvernements, bien que la tendance s'améliore de trimestre en trimestre, avec la montée en puissance progressive du contrat. En Sports & Loisirs, la croissance interne est négative suite à la sortie de certains contrats moins rentables. Cette grande campagne de renouvellement a été réussie mais a mobilisé les équipes de ventes, ce qui explique un taux de développement commercial plus faible. Le segment Énergie & Ressources reste volatile d'un trimestre à l'autre, et impacté par une base de comparaison défavorable imputable à un important projet non récurrent de l'exercice précédent.

En Europe, la croissance interne est en hausse à **+ 2,5 %.** La croissance des Services aux Entreprises reste solide grâce aux ventes de services additionnels, à une base de comparaison plus favorable au Benelux, et à une forte croissance en Europe du sud et de l'est. La saison touristique à Paris a été meilleure qu'anticipée, compensant partiellement la perte d'un contrat en France. Les Services aux Gouvernements ont progressé au fil des trimestres de l'exercice. Enfin, le segment Énergie & Ressources a retrouvé une croissance positive au second semestre.

En **Afrique, Asie, Australie, Amérique latine et Moyen-Orient,** la croissance interne du chiffre d'affaires reste forte à **+ 6,8 %,** ce qui reflète une forte croissance des ventes sur sites existants et de nouvelles signatures pour les Services aux Entreprises dans toutes les régions, une amélioration progressive, au fil des trimestres, de la croissance du segment Énergie & Ressources et la réussite des Jeux panaméricains en août au Pérou.

Santé & Seniors

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018	CROISSANCE INTERNE RETRAITÉE
Amérique du Nord	3 211	3 001	+ 1,5 %
Europe	1 678	1 493	+ 0,9 %
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	321	274	+ 17,4 %
TOTAL SANTÉ & SENIORS	**5 210**	**4 768**	**+ 2,1 %**

Le chiffre d'affaires du segment **Santé & Seniors** s'élève à **5,2 milliards d'euros,** soit une croissance interne à + 2,1 %.

En **Amérique du Nord,** la croissance interne s'établit à **+ 1,5 %.** La nouvelle équipe dirigeante se concentre sur l'amélioration de l'exécution et de la productivité, le développement des ventes de services additionnels sur les contrats existants, la répercussion de l'inflation sur les prix et sur la mise en place d'un processus de vente plus rigoureux. Cette année, la fidélisation a pâti de la perte de plusieurs contrats et d'une sortie d'un contrat important à la rentabilité insuffisante. La fin de ces contrats a commencé à impacter le chiffre d'affaires au quatrième trimestre, et cette tendance va se poursuivre au premier semestre de l'exercice 2019-2020. Le développement a également été modeste en raison d'un processus beaucoup plus sélectif conduisant à une rationalisation du pipeline d'opportunités commerciales. Cependant, les contrats signés sont plus rentables. Par ailleurs, la croissance interne en Seniors s'est progressivement améliorée sur l'exercice après la perte d'un contrat important au premier trimestre.

En **Europe,** la croissance interne est de **+ 0,9 %.** La croissance est pénalisée par la faible dynamique de marché en Santé et en Seniors et par le solde net négatif de nouvelles signatures qui en résulte dans la plupart des pays. En revanche, la croissance des ventes sur sites existants est forte, en particulier en Europe du Nord. Le pipeline commercial montre des signes d'amélioration, en particulier au Royaume-Uni.

En **Afrique, Asie, Australie, Amérique latine et Moyen-Orient,** la croissance interne du chiffre d'affaires est restée forte toute l'année, à **+ 17,4 %** malgré une base de comparaison de plus en plus difficile trimestre après trimestre. La croissance reflète le démarrage de nouveaux contrats au Brésil et en Asie pour des clients cherchant à profiter du transfert de l'expertise du Groupe, et la forte croissance des ventes sur sites existants dans toutes les régions. Le taux de développement a légèrement ralenti au cours de l'année mais reste bien supérieur à la moyenne du segment.

Éducation

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018	CROISSANCE INTERNE
Amérique du Nord	3 098	2 884	+ 2,2 %
Europe	1 079	885	+ 12,0 %
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	102	86	+ 12,3 %
TOTAL ÉDUCATION	**4 280**	**3 855**	**+ 4,7 %**

Le chiffre d'affaires en **Éducation** s'établit **à 4,3 milliards d'euros** et la croissance interne est à + 4,7 %.

L'**Amérique du Nord** est en croissance de **+ 2,2 %,** ou près de + 3,6 % hors impact de la norme IFRS 15 [1]. Alors que le développement net était neutre sur l'exercice précédent, la croissance des ventes sur sites existants a été solide, soutenue par la répercussion de l'inflation sur les prix, par un effet calendaire positif et un bon niveau de prestations additionnelles durant l'été. La saison commerciale au cours de l'exercice 2018-2019 est restée globalement neutre, avec une fidélisation plus élevée mais un développement plus faible.

En **Europe,** la croissance interne atteint **+ 12 %.** Cette forte performance est portée par les contrats importants signés sur l'exercice précédent au Royaume-Uni et le démarrage en janvier du nouveau contrat scolaire dans le département des Yvelines, le plus gros contrat scolaire jamais signé en France, qui combine des services de restauration et de facilities management.

Dans la zone **Afrique, Asie, Australie, Amérique latine et Moyen-Orient,** la croissance interne reste soutenue, à **+ 12,3 %,** malgré une base de comparaison toujours plus élevée. Elle est portée par l'ouverture de plusieurs nouveaux contrats en Écoles et en Universités en Chine, en Inde et à Singapour.

1 La mise en œuvre de la norme IFRS 15 au cours de l'exercice 2018-2019 a eu un impact négatif de 20 points de base sur la croissance interne du Groupe pour l'exercice 2018-2019. Cependant, l'impact est surtout significatif en Éducation en Amérique du Nord tandis qu'un impact positif moindre disséminé dans les autres segments et régions est constaté.

Services Avantages & Récompenses

Le chiffre d'affaires des **Services Avantages & Récompenses** s'élève à 892 millions d'euros, en hausse de + 4,9 %. L'impact négatif du change de - 3,7 % reflète surtout la faiblesse du réal brésilien et de la livre turque. Le changement de périmètre est négligeable. La croissance interne du chiffre d'affaires est forte à 8,5 %, avec neuf premiers mois très soutenus, suivis d'un ralentissement avec une base de comparaison plus élevée au quatrième trimestre.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ (en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018	CROISSANCE INTERNE
Avantages aux salariés	709	677	+ 9,4 %
Diversification de services *	183	173	+ 5,0 %
SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES	**892**	**850**	**+ 8,5 %**

* Y compris les segments Incentive & Recognition, Mobilité & frais professionnels et Aides publiques.

Les **Avantages aux salariés** sont en hausse de **+ 9,4 %.** Le volume d'émission affiche une croissance interne de 7,1 % et s'élève à 13,5 milliards d'euros. Au Brésil, la croissance a été forte au premier semestre, avant de ralentir au second, en raison d'une base de comparaison plus élevée et du durcissement progressif de la conjoncture économique. La croissance a été forte en Europe.

La croissance interne des **Diversification de services** est de **+ 5 %.** Hors Incentive & Recognition pénalisé par la rationalisation de son portefeuille, la croissance atteint + 18,7 %, portée par une solide croissance à deux chiffres en Mobilité & Frais professionnels et le développement rapide des offres Santé & Bien-être aux Entreprises.

3

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR NATURE (en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018	CROISSANCE INTERNE
Chiffre d'affaires opérationnel	818	777	+ 8,4 %
Chiffre d'affaires financier	74	73	+ 9,1 %
SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES	**892**	**850**	**+ 8,5 %**

Le **chiffre d'affaires opérationnel est en hausse de + 8,4 %,** avec une croissance solide en Europe occidentale, une croissance supérieure à 10 % en Europe de l'est et du sud et une forte croissance en Amérique latine.

Le **chiffre d'affaires financier** a augmenté de **+ 9,1 %** en raison de la croissance continue du volume dans toutes les régions et de la hausse des taux d'intérêt en Turquie, en République tchèque et en Roumanie, où nous avons bénéficié d'un flottant exceptionnellement élevé grâce à une émission importante en fin d'exercice précédent. Au quatrième trimestre la croissance s'est quelque peu ralentie en raison de la baisse des taux d'intérêt au Brésil.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018	CROISSANCE INTERNE
Europe, États-Unis et Asie	508	473	+ 8,6 %
Amérique latine	384	377	+ 8,3 %
SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES	**892**	**850**	**+ 8,5 %**

En **Europe, Asie et États-Unis,** la croissance interne du chiffre d'affaires reste forte à **+ 8,6 %.** Cette tendance s'explique par une performance solide en Europe occidentale et une croissance à deux chiffres en Europe de l'est et du sud, et en Turquie. Rydoo, nouvelle solution complète de mobilité et de gestion des frais professionnels, poursuit son essor, de même que les offres Santé & Bien-être.

La croissance interne en **Amérique latine ressort à + 8,3 %,** ce qui reflète une forte croissance de l'activité au premier semestre, dans la foulée de la forte reprise du Brésil au troisième trimestre de l'exercice 2017-2018. La croissance a ralenti au quatrième trimestre en raison de la base de comparaison plus élevée. La dynamique du Mexique reste bonne et la croissance du Chili est forte.

3.1.2.4 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de l'exercice 2018-2019 atteint 1,2 milliard d'euros, en hausse de + 6,4 %, ou de + 6 % hors effet de change. La marge d'exploitation s'établit à 5,5 %, stable par rapport à l'année précédente, à taux de change courants et constants. La marge des Services sur Site est stable à 5 % et la marge des Services Avantages & Récompenses, à 31 %, est en hausse de 20 points de base, ou 110 points de base, hors impact négatif de change dû au poids du réal brésilien.

(en millions d'euros)	RÉSULTAT D'EXPLOITATION 2018-2019	VARIATION	VARIATION (HORS EFFET DE CHANGE)	MARGE D'EXPLOITATION 2018-2019	VARIATION DE MARGE	VARIATION DE MARGE (HORS EFFET DE CHANGE)
Entreprises & Administrations	487	+ 8,0 %	+ 7,1 %	4,2 %	+ 0 pbs	+ 0 pbs
Santé & Seniors	342	+ 9,6 %	+ 6,3 %	6,6 %	+ 30 pbs	+ 20 pbs
Éducation	220	- 1,4 %	- 5,7 %	5,1 %	- 70 pbs	- 70 pbs
Services sur Site	**1 049**	**+ 6,4 %**	**+ 3,9 %**	**5,0 %**	**+ 0 pbs**	**+ 0 pbs**
Services Avantages & Récompenses	**276**	**+ 5,7 %**	**+ 12,7 %**	**31,0 %**	**+ 20 pbs**	**+ 110 pbs**
Frais de Direction Générale et éliminations intragroupe	(126)	- 4,7 %	- 4,1 %			
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**1 200**	**+ 6,4 %**	**+ 6,0 %**	**5,5 %**	**+ 0 pbs**	**+ 0 pbs**

Pour **les Services sur Site,** le résultat d'exploitation a augmenté de 6,4 %, ou 3,9 % hors effet de change. La marge est stable. La performance par segment, hors effet de change, se présente comme suit :

- le résultat d'exploitation en **Entreprises & Administrations** a augmenté de + 7,1 % tandis que la marge d'exploitation est restée stable à 4,2 %. Comme prévu, la productivité générée au cours de l'année a été réinjectée dans les ventes, le marketing, le digital, et le développement de nouvelles offres afin d'accélérer la croissance. Le décalage temporel entre les investissements et les gains de productivité, visible dans les chiffres du premier semestre, a été couvert comme anticipé, aidé par des renégociations pour rétablir de meilleurs niveaux de rentabilité sur certains contrats importants démarrés récemment, en particulier le contrat avec le Corps des Marines des États-Unis (USMC) ;
- en **Santé & Seniors,** le résultat et la marge d'exploitation ont respectivement progressé de + 6,3 % et de + 20 points de base, reflétant la discipline accrue de la nouvelle équipe, en particulier en Amérique du Nord. La productivité s'améliore grâce au renforcement des pratiques pour optimiser la gestion des coûts du personnel et des denrées alimentaires et, plus généralement, d'un pilotage plus rigoureux des indicateurs clés de performance opérationnels STEP. L'inflation est couverte par des augmentations de prix ;
- en **Éducation,** le résultat d'exploitation a chuté de - 5,7 % et la marge de - 70 points de base en raison de la rotation du portefeuille, en particulier en Amérique du Nord, et du démarrage de nombreux nouveaux contrats. Le premier semestre a également été impacté par les grèves en France. L'inflation des salaires en Amérique du Nord a été répercutée sur les clients. Toutefois, l'inflation salariale s'est poursuivie au cours de l'exercice 2018-2019, absorbant la plus grande partie des gains de productivité réalisés au cours de l'exercice.

Dans **les Services Avantages & Récompenses,** le résultat et la marge d'exploitation ont augmenté respectivement de + 12,7 % et + 110 points de base, hors effet de change. Cela s'explique par la forte reprise des volumes et une relative stabilisation des taux d'intérêt au Brésil, malgré leur baisse au cours du dernier trimestre. Les investissements consacrés à la transformation digitale de l'organisation se poursuivent.

3.1.2.5 Résultat net part du Groupe

Les **Autres produits et charges opérationnels** s'élèvent à 141 millions d'euros, contre 131 millions d'euros lors de l'exercice précédent. Les coûts de restructuration ont atteint 46 millions d'euros, contre 42 millions d'euros l'année précédente. Les amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles acquises ont augmenté par rapport à l'année précédente, principalement en raison de l'effet de l'acquisition de Centerplate et de certaines dépréciations d'éléments incorporels. Cela a été presque compensé par des coûts d'acquisition inférieurs et des gains nets provenant de cessions de filiales, en lien avec la sortie de certains pays.

(en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018
AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	**11**	**10**
Gains liés à des changements de périmètre	9	3
Gains liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	1	-
Autres	1	7
AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	**(152)**	**(141)**
Coûts de restructuration et de rationalisation de l'organisation	(46)	(42)
Coûts liés aux acquisitions	(11)	(15)
Pertes liées à des changements de périmètre	-	(18)
Pertes liées aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	(4)	-
Amortissements et dépréciation des immobilisations incorporelles acquises	(85)	(52)
Dépréciation des actifs non courants	-	-
Autres	(6)	(14)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**(141)**	**(131)**

Le **résultat d'exploitation** s'établit ainsi à 1 059 millions d'euros, en hausse de + 6,2 %.

Les **charges financières nettes** augmentent de 10 millions d'euros cette année pour atteindre 100 millions d'euros ; cela s'explique par des intérêts de retard reçus durant l'exercice précédent de l'État français, au titre du remboursement d'impôts sur les dividendes d'un montant de 7 millions d'euros. Le solde provient du niveau d'endettement supérieur lié à l'acquisition de Centerplate en janvier 2018 ainsi qu'au programme de rachat d'actions et à son refinancement l'année dernière. Une nouvelle obligation à 9 ans en livre sterling a été émise en juin 2019, compensant partiellement le remboursement d'une tranche de l'USPP 2014 en mars 2019. Ces opérations, bien qu'elles aient réduit le financement à court terme du Groupe en bons de trésorerie à des taux d'intérêt négatifs, préservent l'échéance moyenne de la dette au-dessus de 5 ans et fournissent une couverture pour le flux de trésorerie en livres sterling. Le coût pondéré de la dette est de 2,6 % au 31 août 2019, contre 2,5 % à la clôture de l'exercice 2017-2018.

Le **taux effectif d'impôt** à 29,0 % revient à un niveau plus normal après le taux exceptionnel de 27,1 % au cours de l'exercice 2017-2018, qui avait bénéficié du remboursement de la contribution de 3 % sur les dividendes distribués au cours de la période 2013-2017 en France. Ce taux reflète maintenant pleinement l'impact positif de la réduction du taux d'imposition aux États-Unis.

La **quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence** ressort à 4 millions d'euros. Le résultat attribué aux intérêts sans contrôle s'établit à 21 millions d'euros, après 13 millions d'euros l'année précédente, notamment en raison de la contribution de la *joint-venture* qui gère la Coupe du monde de rugby.

Par conséquent, le **résultat net part du Groupe** s'établit à 665 millions d'euros, en hausse de + 2,2 %. **Le résultat net ajusté** s'élève à 765 millions d'euros, en hausse de + 8,3 %, ou + 7,8 % hors effet de change, ajusté des autres produits et charges opérationnels à un taux d'imposition normalisé.

3.1.2.6 Bénéfice net par action

Le BPA publié s'établit à 4,56 euros, en hausse de + 3,6 %. L'augmentation de 160 points de base par rapport à la variation du résultat net est due à l'effet du rachat d'actions propres de 300 millions d'euros effectué au cours de l'exercice précédent. Par conséquent, le nombre d'actions diminue, avec un nombre moyen pondéré d'actions à 145 721 534, contre 148 077 776 au cours de l'exercice 2017-2018.

Le BPA ajusté par action s'élève à 5,25 euros, en hausse de + 10,1 %.

3.1.2.7 Proposition de dividende

Lors de l'Assemblée Générale qui se tiendra le 21 janvier 2020, le Conseil d'Administration recommandera un dividende de 2,90 euros par action pour l'exercice 2018-2019, en hausse de + 5,5 % par rapport à l'exercice précédent, reflétant l'augmentation du bénéfice net par action de + 3,6 %. Cette proposition reflète la confiance du Conseil dans la stratégie du Groupe. En conséquence, le taux de distribution sera de 64 %, soit de 55 % sur le bénéfice net par action ajusté.

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)	2018-2019	2017-2018
Autofinancement	1 139	1 140
Variation du BFR hors variation des actifs financiers des Services Avantages & Récompenses*	182	221
Investissements opérationnels nets	(415)	(286)
Liquidités générées par les opérations (LGO)	**907**	**1 076**
Investissements financiers nets de cessions	(301)	(697)
Programme de rachat d'actions	(7)	(300)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(403)	(411)
Autres variations (dont actifs financiers, périmètre de change)	(150)	(316)
(Augmentation)/réduction de l'endettement net	**47**	**(648)**

* Excluant la variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses (- 53 millions d'euros en 2018-2019 et - 228 millions d'euros en 2017-2018). Variation totale du fonds de roulement telle que publiée dans les comptes consolidés : en 2018-2019 : 129 millions d'euros = 182 millions d'euros - 53 millions d'euros et en 2017-2018 : - 7 millions d'euros = 221 millions d'euros - 228 millions d'euros.

L'autofinancement est stable à 1 139 millions d'euros, par rapport à un niveau exceptionnellement élevé l'année dernière en raison de la forte réduction des impôts payés et de la baisse des frais financiers nets. L'amélioration du besoin en fonds de roulement de 182 millions d'euros reste forte, dopée par l'impact temporaire, à fin août, extrêmement favorable de la Coupe du monde de rugby et par la croissance des activités et l'amélioration continue de la gestion de trésorerie opérationnelle dans l'ensemble du Groupe.

Les investissements opérationnels nets, y compris les investissements clients, s'élèvent à 415 millions d'euros, soit 1,9 % du chiffre d'affaires contre 1,4 % pour l'exercice précédent. Cette hausse reflète une augmentation des investissements informatiques, liée à la mise à niveau de certains systèmes, une croissance significative en Éducation, ainsi qu'un niveau plus élevé requis pour soutenir les efforts de fidélisation en Sports & Loisirs, en particulier chez Centerplate, en Amérique du Nord. Comme annoncé précédemment, ce taux devrait augmenter au cours des prochaines années pour atteindre 2,5 %, à mesure de l'amélioration de la fidélisation clients et du développement des ventes en Éducation et en Sports & Loisirs.

Le flux de trésorerie disponible atteint 907 millions d'euros, une performance forte malgré l'augmentation significative des investissements opérationnels nets. Les performances de l'année précédente ont été dopées par une réduction significative des impôts payés, liée à un remboursement exceptionnel d'impôt en France et à la baisse du taux d'imposition américain. Par conséquent, le taux de *cash conversion* atteint 136 % contre 165 % au cours de l'exercice 2017-2018.

Les acquisitions et cessions nettes de filiales atteignent 301 millions d'euros, contre un montant particulièrement élevé de 697 millions d'euros l'année précédente, reflétant notamment l'acquisition de Centerplate pour un montant total de 610 millions d'euros. Après prise en compte des paiements de dividendes pour 403 millions d'euros, et les autres variations, principalement dues aux effets de change et aux changements de périmètre, la dette nette consolidée a baissé de 47 millions d'euros au cours de l'année, pour s'établir à 1 213 millions d'euros au 31 août 2019.

3.1.3.2 Acquisitions de la période

Au cours de l'exercice 2018-2019, compte tenu de l'accent mis sur l'accélération de la croissance sur site et le redressement de l'Amérique du Nord, les acquisitions ont été principalement axées sur :

- l'Aide à domicile avec l'entrée sur les marchés brésilien et norvégien *via* Pronep et Prima Omsorg et la densification de notre présence au Royaume-Uni, en France et aux États-Unis avec, respectivement, The Good Care Group, Domicil+ et des franchises, et l'entrée sur le marché asiatique ;
- la Garde d'enfants avec une forte augmentation de la taille en France à travers l'acquisition de Crèches de France et une entrée sur le marché allemand grâce à Elly & Stoffl ;
- les autres acquisitions comprennent un renforcement de la position du Groupe en Éducation au Royaume-Uni avec Alliance in Partnership et le développement de services de restauration en Suisse avec l'acquisition de Novae.

3.1.3.3 Bilan synthétique Groupe au 31 août 2019

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2019	AU 31 AOÛT 2018		AU 31 AOÛT 2019	AU 31 AOÛT 2018
Actif non courant	9 455	7 944	Capitaux propres	4 456 *	3 283
Actif courant hors trésorerie	5 111	4 628	Participations ne donnant pas le contrôle	42	45
Fonds Réservés Avantages & Récompenses	678	615	Passif non courant	4 722	4 330
Actifs financiers Avantages & Récompenses	442	427	Passif courant	8 247	7 622
Trésorerie	1 781	1 666			
TOTAL ACTIF	**17 467**	**15 280**	**TOTAL PASSIF**	**17 467**	**15 280**
			Endettement brut	**4 079**	**3 940**
			Endettement net	**1 213**	**1 260**
			Taux d'endettement net	**27 %**	**38 %**
			Ratio d'endettement net/EBITDA	**0,9**	**1,0**

* Le plus gros impact reflète la réévaluation de certains actifs financiers lié à la première application d'IFRS 9.

Au 31 août 2019, la dette nette s'élève à 1 213 millions d'euros et représente un taux d'endettement de 27 %, contre 38 % au 31 août 2018. Le ratio d'endettement net de 0,9 est légèrement en dessous de la fourchette cible du Groupe (entre 1 et 2).

La situation financière du Groupe reste solide avec des flux de trésorerie couvrant les investissements, les acquisitions et le dividende. Par conséquent, le taux d'endettement et le ratio d'endettement net se sont améliorés. Au cours de l'année, le Groupe a continué d'allonger la maturité de sa dette *via* l'émission d'une nouvelle obligation pour 250 millions de livres sterling (276 millions d'euros), le remboursement de la première tranche de l'USPP 2014 pour 150 millions de dollars américains (132 millions d'euros) et une réduction de 100 millions d'euros des bons de trésorerie émis.

À la clôture de l'exercice 2018-2019, le Groupe dispose de lignes de crédit bancaires non utilisées totalisant 1,8 milliard d'euros et d'une trésorerie opérationnelle s'élevant à 2 866 millions d'euros (dont 678 millions d'euros de fonds réservés, 442 millions d'euros d'actifs financiers et 35 millions d'euros de découvert bancaire). Il est à noter que la trésorerie opérationnelle inclut 2 136 millions d'euros pour l'activité Services Avantages & Récompenses.

3.1.3.4 Perspectives

L'agenda stratégique Focus sur la Croissance a permis d'atteindre une croissance supérieure à 3 % cette année. De nombreux plans d'action sont engagés à travers le Groupe pour améliorer la qualité des contrats signés et renouvelés, l'efficacité opérationnelle et la croissance.

Pour l'exercice 2019-2020, la croissance reste difficile en Amérique du Nord, en raison de la faible fidélisation observée en Santé à la fin de l'exercice 2018-2019 et du solde net neutre des nouvelles signatures en Éducation. La croissance dans tous les autres secteurs et segments d'activité devrait continuer d'accélérer.

L'exercice bénéficie également de deux événements sportifs majeurs organisés au Japon : la Coupe du monde de rugby au premier trimestre et les Jeux olympiques d'été de 2020 au quatrième trimestre.

Le Groupe poursuit ses initiatives Fit for the Future afin de réaliser des économies supplémentaires, qui compléteront les gains de productivité opérationnelle issus d'une plus grande rigueur et renforcés par le déploiement de STEP. **Ces économies continueront d'être réinvesties dans l'accélération de la croissance.**

Ainsi, pour l'exercice 2019-2020, le Groupe s'attend à :

- **une croissance interne du chiffre d'affaires autour de 4 %, incluant les grands événements sportifs ;**
- **une marge d'exploitation stable, hors effet de change et tout impact potentiel de la mise en œuvre d'IFRS 16.**

À moyen terme, le Groupe vise à se hisser au rang de leader en matière de croissance rentable. Grâce aux investissements en cours, à la répartition de ses activités et à son implantation géographique équilibrée, le Groupe est en mesure de saisir les nombreuses opportunités de croissance. Avec un modèle d'entreprise durable et inclusive, le Groupe est capable d'accélérer sa croissance interne au cours des prochains exercices.

À mesure que la croissance interne s'améliore, les investissements de croissance seront maîtrisés afin que les gains d'efficacité et les bénéfices d'une rigueur renforcée se traduisent en amélioration de marge.

3.1.3.5 Définitions des indicateurs alternatifs de performance

Coût pondéré de la dette

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

Croissance hors effet de change

L'effet de change est déterminé en appliquant les taux de change moyens de l'exercice précédent aux montants de l'exercice en cours, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation pour lesquelles tous les chiffres sont convertis au dernier taux de clôture pour les deux périodes lorsque l'impact est important.

De ce fait, pour le calcul de la croissance interne des Services sur Site en Argentine, les montants en peso argentin pour les exercices 2018-2019 et 2017-2018 ont été convertis au taux de change de 1 EUR = 63,975 ARS contre 44,302 ARS pour l'exercice 2017-2018.

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 1er 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, tous les chiffres sont convertis au dernier taux de clôture pour les deux périodes. De ce fait, pour le calcul de la croissance interne des Services sur Site en Argentine, les montants en peso argentin pour les exercices 2018-2019 et 2017-2018 ont été convertis au taux de change de 1 EUR = 63,975 ARS contre 44,302 ARS pour l'exercice 2017-2018.

Endettement net

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

Liquidités générées par les opérations (LGO)

Veuillez vous reporter à la section Situation financière du Groupe.

Marge d'exploitation

La marge d'exploitation est le résultat d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires.

Marge d'exploitation à taux constant

Marge d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires calculée en convertissant les chiffres de l'exercice 2018-2019 aux taux de l'exercice 2017-2018, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation.

Résultat net ajusté

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

Résultat net ajusté par action

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

Volume d'émission

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

3.2 *REPORTING* EXTRA-FINANCIER

3.2.1 470 000 collaborateurs au service des clients et des consommateurs

3.2.1.1 Répartition des effectifs par segment de clientèle et par activité

	EFFECTIFS		VENTILATION	
	EXERCICE 2018-2019	VARIATION	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018 *
Entreprises & Administrations ☑	275 262	+ 2 736	58,5 %	59,2 %
Santé & Seniors ☑	87 980	+ 3 369	18,7 %	18,4 %
Éducation ☑	92 109	+ 3 563	19,6 %	19,2 %
TOTAL SERVICES SUR SITE ☑	**455 351**	**+ 9 678**	**96,8 %**	**96,7 %**
SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES ☑	**4 901**	**+ 521**	**1,0 %**	**1,0 %**
SIÈGE DU GROUPE ET STRUCTURES PARTAGÉES ☑	**9 985**	**- 625**	**2,1 %**	**2,3 %**
TOTAL ☑	**470 237**	**+ 9 574**	**100 %**	**100 %**

* Retraité des reclassements inter-segments.

Le nombre total de collaborateurs augmente de + 2,1 %, largement en deçà de la croissance de + 7,6 % du chiffre d'affaires et de la croissance organique de + 3,6 %.

Dans le segment Entreprises & Administrations, l'augmentation des effectifs est due à la forte croissance en Asie et en Amérique latine, notamment avec de nouvelles ouvertures importantes au Brésil et au Mexique. En Amérique du Nord et en Europe, les effectifs sont stables.

Dans le segment Santé, l'augmentation des effectifs tient principalement à l'ouverture de nombreux sites au Brésil et en Inde. En Europe et en Amérique du Nord, la légère baisse du nombre de collaborateurs s'explique par la fermeture de sites au quatrième trimestre. La progression des Soins à domicile aux États-Unis et au Royaume-Uni contribue également à l'augmentation du nombre de collaborateurs.

Dans le segment Éducation, l'augmentation des effectifs fait suite à de nouvelles signatures, avec le très important contrat scolaire signé dans le département des Yvelines en France, une multitude de nouveaux contrats et acquisitions au Royaume-Uni, ainsi que l'acquisition de Crèches de France (Garde d'enfants).

Dans les Services Avantages & Récompenses, la croissance des revenus des services de gestion des déplacements professionnels et des dépenses associées (Inspirus et Rydoo), explique l'augmentation des effectifs.

3.2.1.2 Répartition des effectifs par zone géographique

	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018
Amérique du Nord	33,1 %	34,1 %
Europe	30,0 %	29,9 %
Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient	36,9 %	36,0 %
TOTAL	**100,0 %**	**100,0 %**

La hausse de la part des collaborateurs en Afrique, Asie, Australie, Amérique latine, Moyen-Orient est liée à une forte croissance de l'activité au Brésil, en Inde et au Mexique. Malgré les acquisitions réalisées en France et au Royaume-Uni dans les services de Garde d'enfants et d'Aide à domicile, la part des effectifs en Europe reste stable et conforme à la croissance de l'activité. En Amérique du Nord, la baisse s'explique par une croissance plus lente dans cette région et par la sortie récente de certains contrats en Santé.

Note : À partir du 3.2.1.3 tous les chiffres des effectifs de l'exercice 2017-2018 excluent Centerplate (27 696 collaborateurs au 31 août 2018).

☑ Indicateurs vérifiés en assurance raisonnable par KPMG.

3.2.1.3 Répartition des effectifs par catégorie

	EXERCICE 2018-2019		EXERCICE 2017-2018	
	TOTAL	% FEMMES	TOTAL	% FEMMES
Conseil d'Administration ☑ (1)	10	60 %	11	55 %
Comité Exécutif ☑	20	35 %	19	37 %
Cadres dirigeants du Groupe ☑ (2)	203	37 %	203	34 %
Encadrement ☑	52 179	44 %	49 743	43 %
Employés ☑	470 237	55 %	432 967	55 %

(1) Hormis les 2 membres du Conseil d'Administration qui sont des représentants du personnel.
(2) La catégorie Cadres dirigeants du Groupe inclut les principales fonctions placées directement sous la responsabilité des membres du Comité Exécutif Global, les cadres supérieurs des fonctions ventes et opérations et les collaborateurs à haut potentiel.

La proportion des femmes a légèrement diminué au sein du Comité Exécutif en raison de la rotation de ses membres, mais demeure à un niveau élevé de 35 %.

En revanche, la proportion des femmes a augmenté parmi les cadres dirigeants du Groupe (source de membres potentiels du Comité Exécutif) ainsi que dans l'encadrement.

OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025	**100 %** de nos collaborateurs travaillent dans des pays respectant la mixité femmes-hommes dans leur management

	EXERCICE 2018-2019
% de collaborateurs travaillant dans des pays respectant la mixité femmes-hommes dans leur management	50,4 %

3.2.1.4 Répartition des effectifs par âge et ancienneté moyenne

	EXERCICE 2018-2019		EXERCICE 2017-2018	
	EMPLOYÉS	ENCADREMENT	EMPLOYÉS	ENCADREMENT
‹ 30 ans	28,6 %	12,1 %	27,4 %	11,9 %
30-40 ans	22,7 %	29,6 %	23,6 %	30,7 %
40-50 ans	21,6 %	29,1 %	22,3 %	29,5 %
50-60 ans	19,0 %	22,1 %	19,4 %	21,9 %
› 60 ans	8,1 %	7,0 %	7,3 %	6,0 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**	**100 %**	100 %

(en nombre d'années)	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018
Encadrement	8,6	8,3
Employés	4,6	4,8
ANCIENNETÉ MOYENNE	**5,1**	**4,8**

3.2.1.5 Embauches hors acquisitions de sociétés et reprises de personnel

	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018	VARIATION
Employés	175 599	161 365	+ 14 234
Encadrement	9 353	6 117	+ 3 236
TOTAL	**184 952**	**167 482**	**+ 17 470**

Les embauches ont progressé au cours de l'exercice 2018-2019, principalement portées par l'acquisition de Centerplate (consolidé seulement à partir de l'exercice 2018-2019 dans cette analyse) et les services d'Aide à domicile, ainsi que dans les pays affichant une forte croissance comme le Brésil et l'Inde.

Dans certains pays, les embauches ont légèrement reculé en raison du taux de fidélisation de nos collaborateurs plus élevé.

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

	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018	VARIATION
Démissions (moins de 3 mois)	35 297	33 353	+ 1 944
Démissions (après 3 mois)	85 317	81 770	+ 3 547
TOTAL DÉMISSIONS	**120 614**	**115 123**	**+ 5 491**
Licenciement ou réduction d'effectifs	42 152	33 972	+ 8 180
Retraite ou autres motifs	6 638	4 093	+ 2 545
NOMBRE TOTAL DE DÉPARTS	**169 404**	**153 188**	**+ 16 216**

3.2.1.7 Fidélisation des talents

	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018
Taux de fidélisation de l'ensemble des collaborateurs ☑	81,6 %	80,9 %
Taux de fidélisation de l'encadrement sur site ☑	87,2 %	86,6 %

Le taux de fidélisation est calculé à partir des démissions après 3 mois d'ancienneté. On observe une amélioration par rapport à l'exercice 2017-2018 principalement en Amérique du Nord et en Inde, avec notamment des initiatives de fidélisation ayant permis l'intégration rapide des nouvelles embauches en Inde.

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

3.2.2 Des talents engagés

OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025	**80 %** de nos collaborateurs sont engagés

Le taux d'engagement des collaborateurs, exprimant à la fois leur satisfaction, leur implication et leur promotion, 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 a 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 ensuite été communiqués aux équipes concernées pour 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 de nos collaborateurs ☑	69 %	68 %	+ 1 pt
% des collaborateurs considérant Sodexo comme le meilleur employeur de son secteur d'activité	84 %	88 %	- 4 pts
% de 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 %	-

1 Sociétés clientes d'Aon Hewitt.

3.2.3 L'investissement dans le développement des talents

3.2.3.1 Développer nos collaborateurs

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 2018-2019	EXERCICE 2017-2018	VARIATION
Nombre total d'heures de formation (1)	4 017 650	3 362 594	+ 19,5 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur (1)	12,4	10,9	+ 14,3 %
% de sites clients ayant mis en place des formations sur des pratiques durables	- (2)	49,2 %	

(1) Le nombre d'heures de formation exclut les États-Unis en raison de la qualité des données et l'Allemagne en raison des syndicats des travailleurs.
(2) Cet indicateur n'est pas disponible pour l'exercice 2018-2019 car le processus d'enquête sur site a été revu. Cet indicateur sera communiqué sur la base d'une nouvelle méthodologie à partir de l'exercice 2019-2020.

Le nombre d'heures de formation hors USA augmente sur l'exercice 2018-2019 en raison des formations sur le Code de conduite responsable.

Pour l'exercice 2018-2019, la formation et le développement figurent à l'ordre du jour de l'agenda stratégique, avec des programmes clés visant à renforcer les fondamentaux : renforcer le culte client et consommateurs, améliorer de l'efficacité opérationnelle, cultiver les talents et ancrer la responsabilité d'entreprise. Certains programmes phare ont été lancés durant l'exercice 2018-2019.

- **Unleash** : ce programme en ligne, disponible à la demande, s'adresse aux cadres du monde entier. Il les aide à développer leurs compétences managériales. Ce programme disponible dans plus de dix langues aborde des thèmes tels que le retour d'information, la communication d'équipe et la définition d'objectifs.
- **La On-Site Manager Academy** a été conçue pour aider les cadres sur site à stimuler la croissance, gérer et mobiliser leurs équipes, et gagner en efficacité opérationnelle. Ce parcours de formation mixte les accompagne également dans leur développement personnel et leur fournit un réseau solide pour renforcer leur développement personnel et celui de leur activité. Toutes les régions dans le monde ont lancé l'Academy. Près de 5 000 participants utilisent actuellement le programme.
- **Le Digital Passport** doit accélérer la transformation numérique en permettant aux collaborateurs de Sodexo d'acquérir l'état d'esprit, les compétences et les spécialisations dont ils ont besoin. Plus de 8 000 collaborateurs ont déjà pris part au programme de Digital Passport dans les premiers pays à l'avoir déployé (Inde, Brésil, Chine et pays nordiques).

OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025	**100 %** de nos collaborateurs sont formés à des pratiques durables

La formation de nos collaborateurs aux questions environnementales est un levier essentiel pour améliorer nos services, éveiller les consciences et faire évoluer les comportements. Nous encourageons nos équipes à nous faire part de leurs sujets de préoccupation, afin de pouvoir prévenir tout incident environnemental. Notre rigoureux processus de conformité assure, par ailleurs, le respect des lois, des réglementations, des normes du Groupe et de nos engagements contractuels en faveur de la préservation de l'environnement. Pour atteindre notre objectif ambitieux à horizon 2025, nous avons décidé de mettre en œuvre un programme de formation mondial à partir de l'exercice 2019-2020. Le premier indicateur sera communiqué dans la publication du prochain exercice.

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 diversité de ses métiers.

	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018
% de l'encadrement **hors site ayant bénéficié d'une promotion** interne	7,6 %	6,6 %
% de l'encadrement **sur site ayant bénéficié d'une promotion** interne	8,8 %	8,7 %
% d'employés ayant bénéficié d'une promotion interne	2,2 %	2,9 %

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.

Le modèle d'organisation du Groupe garantit 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 2018-2019	EXERCICE 2017-2018
% des effectifs travaillant à temps partiel	28,4 %	24,7 %

L'augmentation de la proportion de collaborateurs travaillant à temps partiel durant l'exercice 2018-2019 est essentiellement lié à l'intégration de Centerplate.

3.2.4.1 Assurer la sécurité des collaborateurs

Sodexo continue à renforcer ses normes de gestion de la santé et de la sécurité au travail, y compris le mentorat individuel de tous les membres du Comité Exécutif au cours de l'exercice 2018-2019. Les Filets de sécurité Sodexo (contrôles préventifs) et Sécurité des personnes (activités dangereuses) permettent de mieux comprendre les risques et les causes des accidents, en permettant des actions d'amélioration ciblées. Les améliorations les plus importantes du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt au cours de l'exercice 2019 ont été réalisées par les segments Énergie & Ressources et Sports & Loisirs. Cela représente une source potentielle d'efficacité et d'amélioration de l'engagement des collaborateurs et de leur qualité de vie grâce à la réduction des arrêts de travail et de l'absentéisme.

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 2018-2019	EXERCICE 2017-2018
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001 ou ISO 45001☑	88,4 %	85,2 %
Nombre d'accidents de travail avec arrêt ☑	3 426	3 699 *
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur pour accident ou maladie professionnelle, accident ou maladie personnelle	8,3	8,3
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	0,86	0,97
Meilleure performance : Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt du segment Énergie & Ressources	0,10	-
% de réduction du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	11,1 %	6,5 %
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui emploient des experts en matière d'environnement	97,6 %	96,9 %

* Pour l'exercice 2017-2018, le nombre d'accidents avec arrêt incluait, de manière inexacte, 173 cas de maladie professionnelle pour l'Amérique du Nord. Le chiffre de l'exercice 2017-2018 a donc été retraité afin de corriger cette erreur.

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt de Sodexo correspond à la fréquence des accidents toutes les 200 000 heures de travail. 200 000 heures de travail correspondent à 100 équivalents temps plein travaillant pendant une année complète.

3.2.4.2 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.

En France, plus de dix Comités travaillent sur ce sujet et une équipe y est dédiée. Les cadres de notre organisation 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 des 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.

	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018
% des effectifs couverts par un accord collectif	40,3 %	43,9 %
% des effectifs travaillant dans des pays disposant d'accords collectifs et couverts par ces accords	88,8 %	89,2 %

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 mise en situation concrète 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 Santé et Sécurité au travail fait partie intégrante de la politique Santé et Sécurité du Groupe, et la politique environnementale est déclinée dans le Better Tomorrow 2025.

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

Pour renforcer les pratiques éthiques du Groupe dans la conduite de ses opérations ainsi que ses principes 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 2018-2019	EXERCICE 2017-2018
% 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	98,1 %	96,8 %
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant mis en place les 10 Fondamentaux de Sodexo ☑	87,9 %	80,5 %
% des effectifs travaillant dans des pays où la politique des Droits de l'Homme du Groupe est disponible dans au moins une langue officielle	97,4 %	96,9 %
% des effectifs travaillant dans des pays ayant mis en place des plans d'action favorisant l'emploi des personnes en situation de handicap	99,1 %	-

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

OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025	**100 %** de nos consommateurs se verront proposer chaque jour des options favorisant un mode de vie sain

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 2018-2019	EXERCICE 2017-2018	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	95,8 %	96,0 %	- 0,2 pt
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 9001	94,3 %	94,4 %	- 0,1 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 ☑	98,6 %	98,5 %	+ 0,1 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	83,3 %	81,4 %	+ 1,9 pt
% des sites clients d'Amérique du Nord proposant des offres alimentaires conçues selon les 10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être ☑	92,2 %	89,1 %	+ 3,1 pts
Nombre de diététiciens employés par Sodexo	5 138	5 306	- 3,2 %

Le nombre de diététiciens employés par Sodexo a baissé en raison de la fermeture des sites dans le segment Santé & Seniors aux États-Unis, et de l'optimisation du nombre de diététiciens par site.

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

OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025	**10 milliards** d'euros de notre valeur commerciale bénéficieront aux PME

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 2018-2019	EXERCICE 2017-2018	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	92,3 %	91,8 %	+ 0,5 pt
Notre valeur commerciale bénéficiant aux PME (en milliards d'euros)	5,5	4,4	+ 25 %
Part des achats de café responsable (en kg)	58,1 %	50,1 %	+ 8 pts
Part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseur Sodexo ☑	95,7 %	93,6 %	+ 2,1 pts

Notre valeur commerciale au profit des PME a considérablement augmenté au cours de l'exercice 2019. Cela est principalement dû au système de suivi plus robuste mis en place dans la région Asie, permettant la meilleure saisie de ces données. Cette amélioration s'explique également par l'augmentation du périmètre de *reporting* de cet indicateur, qui est passé de 70 % au cours de l'exercice 2017-2018 à 83 % cette année.

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.

Aujourd'hui, plus de la moitié des émissions de carbone de Sodexo proviennent de sa chaîne d'approvisionnement, principalement de produits à forte intensité de carbone tels que le bœuf, les produits laitiers, l'huile de palme, le soja et le papier, qui peuvent également avoir un impact sur la déforestation.

En 2018, Sodexo a cofondé la Coalition mondiale pour le bien-être animal (GCAW), la première initiative mondiale dirigée par le secteur de l'alimentation visant à améliorer le bien-être des animaux dans le monde. La plateforme mondiale réunit des entreprises de premier plan et des experts du bien-être animal dans le but d'améliorer les normes de bien-être animal et de répondre à la demande des consommateurs en produits alimentaires issus d'animaux élevés dans des systèmes favorisant le bien-être. Sodexo mesure le pourcentage de certification de bien-être animal par espèce. Nous publions chaque année nos progrès en matière d'œufs issus d'élevages alternatifs à la cage et de poissons et fruits de mer durables.

	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018	VARIATION
Achats responsables			
% de l'huile de palme physique certifiée issue de filières durables (périmètre étendu) (1)	34,7 %	n/a	
% d'œufs coquilles issus d'élevages alternatifs à la cage (du volume total des œufs coquilles achetés par Sodexo)	56,2 %	37,6 %	+ 18,6 pts
% d'œufs liquides issus d'élevages alternatifs à la cage (du volume total des œufs liquides achetés par Sodexo)	60,8 %	51,1 %	+ 9,7 pts
% du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays ayant la charte bien-être animal 2018 disponible dans au moins une langue officielle	89,1 %	95,5 %	- 6,4 pts
Part des achats de produits de la mer (en kg) certifiés durables	36,3 %	38,7 %	- 2,4 pts
Part des achats de produits de la mer (en kg) issus de filières responsables (2)	80,3 %	80,7 %	- 0,4 pt
Part des achats de papier à usage unique certifié responsable ☑	67,3 %	70,4 %	- 3,1 pts

(1) Au cours de l'exercice 2018-2019 nous avons étendu le périmètre de collecte de données concernant l'huile de palme, des 2 produits principaux contenant de l'huile de palme à la totalité des volumes achetées.
(2) Classement établi dans le Guide d'Achat des produits de la mer de Sodexo.

Les indicateurs des œufs coquilles et des œufs liquides ont considérablement augmenté par rapport à la période précédente. Ces résultats reflètent tous les efforts déployés dans les pays pour un approvisionnement plus responsable, notamment une traçabilité améliorée et une transparence accrue tout au long de notre chaîne d'approvisionnement.

Au cours de l'exercice 2019, nous avons élargi notre périmètre de collecte de données sur l'huile de palme, qui est passé des 2 principaux produits à l'ensemble des produits contenant de l'huile de palme. Les résultats publiés précédemment basés sur les deux principaux produits représentaient 59,5 % pour l'exercice 2017-2018.

Au cours de l'exercice 2018, Sodexo a publié une nouvelle charte bien-être animal, plus exigeante, qui est progressivement déployée dans l'ensemble des activités. Les pays qui n'ont pas encore mis en œuvre la nouvelle charte, utilisent l'ancienne politique.

OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025	**34 %** de réduction des émissions de carbone

	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018	VARIATION
Réduction des émissions de carbone			
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 14001	91,1 %	90,8 %	+ 0,3 pt
Consommation d'énergie du périmètre 1 et périmètre 2 (en Mwh)	601 724	669 688 *	- 67 964
Total des émissions du périmètre 1 et périmètre 2 (en tCO_2e)	126 230	144 468 *	- 18 238
% de réduction des émissions de carbone (comparé à l'année de référence 2011, en valeur absolue)	47 %	40 % *	+ 7 pts
% de réduction de l'intensité des émissions de carbone (comparé à l'année de référence 2011)	62 %	53 % *	+ 9 pts
Émissions de carbone de la chaîne d'approvisionnement du périmètre 3 (tCO_2)	5 121 136		

* Les chiffres reflètent les résultats de 2017. Au cours de l'exercice 2018-2019, nous avons réduit le retard d'un an dans notre *reporting* et décidé de ne pas extrapoler les données de l'exercice 2017-2018.

Pour la première fois, les informations relatives aux émissions carbone de la chaîne d'approvisionnement du périmètre 3 ont été collectées et vérifiées pendant le processus annuel d'audit.

La réduction continue de nos émissions directes de consommation d'énergie et d'émissions du périmètre 1 et 2 par rapport à l'année de référence de 2011 est principalement due à la mise en œuvre d'actions de gestion efficace de l'énergie telles que l'achat d'énergie renouvelable et la mise en place de nouveaux équipements. Au cours de l'exercice 2018-2019, nous avons dépassé notre objectif de réduction de carbone de 34 % pour les Périmètres 1 et 2.

3

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. Les équipes de Sodexo aux États-Unis en ont créé Stop Hunger en 1996.

Stop Hunger est un réseau mondial à but non lucratif qui agit pour un monde sans faim. Sortir durablement le monde de la faim d'ici 2030, le rendre plus juste et plus heureux, tel est l'objectif fixé par les Nations Unies.

Grâce à Sodexo, qui soutient administrativement Stop Hunger, 100 % des dons faits à Stop Hunger vont directement au financement d'activités et de solutions durables pour soutenir les communautés locales les plus démunies en autonomisant les femmes, ce qui, à notre sens représente la solution la plus efficace pour éliminer la faim. On pourrait en effet nourrir jusqu'à 150 millions de personnes de plus, en leur donnant accès aux mêmes ressources que les hommes. C'est pourquoi, Stop Hunger a fait de l'autonomisation des femmes sa priorité et a investi, en trois ans, près de 4 millions de dollars US dans des programmes destinés à soutenir les femmes qui agissent contre la faim dans leurs communautés.

Stop Hunger s'appuie sur des partenariats avec 1 200 ONG locales et internationales, ainsi que sur l'écosystème unique de Sodexo, et tout particulièrement sur ses collaborateurs.

Pour en savoir plus, lire le rapport d'activité de Stop Hunger : http://www.stop-hunger.org/files/live/sites/stophunger/files/05-news/2019/StopHunger_RapportdActivites_2019.pdf

OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025	**100 millions** de bénéficiaires Stop Hunger

	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018	VARIATION
Fonds investis dans des programmes visant à autonomiser les femmes qui agissent contre la faim dans leurs communautés (en milliers d'euros)	1 092	1 063	+ 2,7 %

En complément de nos projets déjà engagés sur l'exercice 2017-2018, en 2019 nous avons poursuivi 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. Par ailleurs, 19 initiatives dans 13 pays, récemment sélectionnées, seront co-financées durant 3 ans par le fonds de dotation de Stop Hunger et par l'entité locale Stop Hunger pour soutenir ces femmes qui prennent en main le destin de leurs communautés locales.

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

Chaque personne a son histoire unique, une expérience et des compétences qui lui sont propres. Ce sont ces caractéristiques uniques qui font la force de nos employés et qui reflètent les communautés que nous servons. Nous mettons tout en œuvre pour créer une culture de diversité et d'inclusion, dans laquelle nos employés se sentent valorisés et respectés en tant qu'individus. Nous travaillons également en étroite collaboration avec les entreprises locales pour encourager des idées nouvelles, susciter l'innovation et, au final, contribuer à un impact positif sur les communautés.

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

Partout dans le monde, nos partenariats locaux contribuent au tissu social des communautés, des régions et des pays où nous exerçons nos activités. Nous promouvons la diversité y compris dans nos réseaux de fournisseurs, pour y intégrer en permanence des entreprises gérées par des femmes, des minorités, des personnes en situation de handicap ou des membres de la communauté LGBT.

Qu'il s'agisse d'encourager les projets d'entrepreneuriat social pour femmes défavorisées ou de soutenir des causes susceptibles de faire évoluer les mentalités, nous nous engageons à toujours avoir un impact positif sur les actions des communautés locales en matière de diversité.

OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025	**500 000** femmes éduquées dans des centres de formation

	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018	VARIATION
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui participent à des initiatives améliorant la qualité de vie des femmes	93,8 %	89,1 %	+ 4,7 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 Argentine, Allemagne et Norvège.

3.2.7.3 Défendre une utilisation durable des ressources

Compte tenu de sa position dans la chaîne de valeur, de l'étendue de son offre et de ses innombrables opportunités, Sodexo est bien placé pour contribuer à une consommation réduite et plus efficace des ressources. L'action et la collaboration fructueuses peuvent avoir un impact positif significatif sur la consommation de nos clients, les activités de Sodexo, ses secteurs industriels et ses chaînes d'approvisionnement.

Sodexo a élaboré une feuille de route sur les déchets qui adopte l'approche de l'économie circulaire, avec les éléments clés suivants :

- **Collaboration et leadership dans la chaîne de valeur** : nous visons à renforcer la collaboration au sein de la chaîne de valeur et à travers celle-ci afin de stimuler l'économie circulaire et ainsi contribuer à la réalisation de l'objectif ODD 12.3 des Nations Unies de réduire de moitié le gaspillage alimentaire chez les détaillants et les consommateurs, ainsi que de réduire les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement, y compris après la récolte, d'ici 2030.
- **Excellence opérationnelle** : nous exploitons l'expertise de nos 470 000 collaborateurs pour fournir à nos clients les meilleurs services de gestion des déchets, qui les aideront à gérer leurs ressources de manière plus durable. Nous nous assurons que nos équipes sont formées et encouragées à innover, dans l'intérêt de nos clients et de nos consommateurs.
- **Engagement des clients et des consommateurs** : avec 100 millions de consommateurs servis chaque jour, nous sommes dans une position unique pour amener un changement de comportement visant à réduire le gaspillage.
- **Marketing et communication** : au travers de nos actions globales, nous aidons à informer les clients et les consommateurs afin qu'ils comprennent et soutiennent le défi de la prévention des déchets.
- **Mesure, *reporting* et publication** : nous veillons à ce que la gestion des déchets fasse partie intégrante de la gestion du site et demandons à nos sites de mesurer et de rendre compte de leurs performances.

OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025	**50 %** de réduction de notre gaspillage alimentaire

	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018	VARIATION
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays participant à des initiatives pour atteindre l'objectif de l'ONU contre le gaspillage alimentaire	69,2 %	65,9 %	+ 3,3 pts

L'augmentation de cet indicateur est due à la participation active de l'Espagne et du Pérou, qui ont mis en place des initiatives telles que la participation à des groupes multipartites et à des groupes de travail comme Comunidad Por El clima et CCori Optimal Cooking.

3.2.8 Notre méthodologie de *reporting*

Choix des indicateurs

Au cours de l'exercice 2017-2018, nous avons continué 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 sont généralement consolidés pour toutes les entités qui sont en intégration globale 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 2018-2019

Tous les indicateurs sociaux sont consolidés pour l'ensemble des entités du Groupe, à l'exception de :

- l'indicateur du nombre d'heures de formation qui exclut les données des États-Unis et de l'Allemagne (voir section limites plus bas) ;
- l'indicateur du nombre moyen de jours d'absences par collaborateur pour accident ou maladie professionnelle et maladies personales, exclut le nombre de jours d'absences liées aux accidents ou maladies personnelles au Brésil (inclut les accidents ou maladies professionnelles au Brésil).

Les indicateurs sécurité n'ont pu être collectés que sur l'activité Services sur Site, qui représente toutefois plus de 96 % du chiffre d'affaires du Groupe et 97 % de nos effectifs.

Indicateurs sociétaux et environnementaux pour l'exercice 2018-2019

Les indicateurs sociétaux et environnementaux sont calculés et consolidés pour les entités représentant plus de 92 % du chiffre d'affaires du Groupe, à l'exception de :

- notre valeur commerciale bénéficiant aux PME qui représente 83 % du chiffre d'affaires Groupe ;
- des émissions de carbone des périmètres 1 et 2 qui représentent 81 % du chiffre d'affaires Groupe ;
- des émissions de carbone de la chaîne d'approvisionnement du périmètre 3 qui représentent 65 % du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site.

La valeur commerciale bénéficiant aux PME représente le total des achats pour l'activité Services sur Site additionnée à la valeur totale des titres émis pour l'activité Avantages & Récompenses.

Afin d'optimiser le processus de collecte et de *reporting* des indicateurs sociétaux et environnementaux, nous avons modifié la période de *reporting*. La nouvelle période de déclaration débute le 1er juin 2018 et se termine le 31 mai 2019.

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 & Récompenses (par exemple, l'indicateur portant sur le pourcentage de produits de la mer issus de filières durables ne concerne que les entités Services sur Site qui proposent des services de restauration).

Référentiel et outils de *reporting*

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

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

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

Les données sociales sont consolidées par la fonction Ressources Humaines Groupe, à l'exception des données Santé et Sécurité qui sont consolidées par la fonction Santé et Sécurité Groupe, et les données sociétales et environnementales par la fonction 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 ;
- nombre de départs pour cause de démissions (après 3 mois) ;
- % 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.

Limites

Sodexo emploie 470 237 personnes réparties dans 67 pays, régis par des réglementations différentes, et opère sur un nombre significatif de sites clients de différentes tailles et types d'activités.

- 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 ;
  - le nombre d'heures de formation aux États-Unis est basé sur une estimation. L'estimation est une extrapolation des données déclarées par l'employé sur 10 % de la population. Des solutions sont en cours de discussion afin de publier cet indicateur basé sur les données réelles dans les prochaines années.
- Certaines informations sont très difficiles à recueillir en raison de la nature même des activités du Groupe :
  - valeur commerciale totale bénéficiant aux PME : les données de Sodexo Services sur Site aux États-Unis incluent les fournisseurs non contractés ;
  - 19 % du volume total de produits de la mer achetés par Sodexo ne peuvent pas être classés selon le Guide des produits de la mer Sodexo (espèces vertes, oranges ou rouges). Par conséquent, le résultat pour l'exercice 2019 est sous-estimé. Un processus sera mis en place pour éliminer cette limite l'année prochaine ;
  - 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 24 pays majeurs représentant 81 % du chiffre d'affaires du Groupe ;
  - 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* ;
  - Cette année, pour la première fois, nous publions notre calcul des émissions de la chaîne d'approvisionnement du périmètre 3, qui correspondent aux émissions indirectes, basé sur un taux de couverture de 65 % du chiffre d'affaires, dans le but d'augmenter la portée de l'exercice 2020 et de déclarer la totalité des émissions du périmètre 3 (y compris l'empreinte des sites clients).

    Le calcul des émissions carbone liées à la chaîne d'approvisionnement tient compte des éléments suivants :
    - les émissions des 30 commodités les plus importantes pour Sodexo (en termes de volume d'achat et d'impact carbone). Ces commodités représentent 85 % de nos achats,
    - le transport du dernier point de transformation au site livré,
    - les facteurs d'émission par produit.
- La vocation de Sodexo est d'améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs et de tous ceux qu'il sert à travers le monde. Sodexo est une entreprise de services et, pour l'essentiel, opère sur un nombre significatif de sites appartenant à ses clients à travers le monde. Ainsi, les informations suivantes ne s'appliquent pas ou ne sont pas matérielles pour Sodexo :
  - les mesures de prévention de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;
  - la prise en compte des nuisances sonores et toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;
  - l'utilisation des sols ;
  - l'importance de la sous-traitance.

Tableaux de concordance

Les tableaux de concordance sont présentés dans la section « Autres informations » du présent document.

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 2019

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), 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 2019 (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 l'entité

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 l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

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 désigné OTI

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 3º du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient d'exprimer, à la demande de l'entité et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées [2] par l'entité et identifiées par le signe √ dans le chapitre 3 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

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

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et contre l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

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

2 Voir la liste des indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs présentés en Annexe 1 du présent rapport.

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.*

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, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel 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 et l'évasion fiscale ;
- 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, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des 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 de sélection 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 l'entité ;
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- 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 Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs [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 39% et 57% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes [3] ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

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 sept personnes et se sont déroulés entre mai et novembre 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ douze semaines.

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.

1 Voir la liste des indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs présentés en Annexe 1 du présent rapport.

2 Entités sélectionnées dans le cadre de l'assurance modérée règlementaire :
• Sodexo Services sur site : France, Etats-Unis, Chili.

Entités complémentaires sélectionnées dans le cadre de l'assurance raisonnable, en dehors du champ d'accréditation :
• Sodexo Services sur site : Inde, Italie.
• Sodexo Avantages & Récompenses : Inde.

3 Voir la liste des informations qualitatives présentées en Annexe 2 du présent rapport.

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 de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

Les indicateurs relatifs à la formation et aux émissions de gaz à effet de serre scope 3 relatifs à l'exercice clos le 31 août 2019 sont communiqués sur un périmètre couvrant respectivement 57 % et 65% du chiffre d'affaires, tel que mentionné dans les précisions méthodologiques apportées en paragraphe « 3.2.8 Notre méthodologie de reporting » de la Déclaration.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations extra-financières

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ dans le chapitre 3, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations 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 51 % et 58 % des informations identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ dans le chapitre 3 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 6 novembre 2019

KPMG S.A.

Fanny Houlliot
Associée

Sustainability Services

Caroline Bruno Diaz
Associée

Annexe 1

INDICATEURS SOCIAUX	NIVEAU D'ASSURANCE
Effectif total	Raisonnable
Effectif total ventilé par activité et segment de clientèle	Raisonnable
Taux de fidélisation de l'ensemble des salariés	Raisonnable
Taux de fidélisation de l'encadrement sur site	Raisonnable
Nombre de départs pour les contrats à durée indéterminée de plus de trois mois	Raisonnable
Nombre de recrutements excluant les acquisitions et transferts	Modéré
Nombre moyen de jours d'absence des effectifs pour accident ou maladie professionnelle, accident ou maladie personnelle	Modéré
Nombre total d'heures de formation	Modéré
Nombre moyen d'heures de formation par employé	Modéré
% d'employés ayant participé à au moins une formation pendant l'année fiscale	Modéré
% de femmes au Conseil d'Administration	Raisonnable
% de femmes au Comité Exécutif	Raisonnable
% de femmes parmi les dirigeants	Raisonnable
% de femmes parmi l'encadrement	Raisonnable
% de femmes parmi l'ensemble des collaborateurs	Raisonnable
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant mis en place les 10 Fondamentaux de Sodexo	Modéré

INDICATEURS SANTÉ SÉCURITÉ	NIVEAU D'ASSURANCE
Nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail	Raisonnable
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	Modéré
% de réduction du taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	Modéré
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001 or ISO 45001	Raisonnable

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX	NIVEAU D'ASSURANCE
Consommation d'énergie du périmètre 1 et périmètre 2	Modéré
Total des émissions de CO_2 du périmètre 1 et périmètre 2	Modéré
Emissions de CO_2 de la chaine d'approvisionnement (périmètre 3)	Modéré
% de réduction des émissions de CO_2 par rapport à 2011	Modéré
% de réduction de l'intensité CO_2 par rapport à 2011	Modéré

INDICATEURS SOCIÉTAUX	NIVEAU D'ASSURANCE
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui emploient des experts en matière d'environnement	Modéré
% 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	Raisonnable
Valeur commerciale bénéficiant aux PME (en milliards d'euros)	Modéré
Part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseur Sodexo	Raisonnable
% de l'huile de palme physique certifiée issue de filières durables	Modéré
% d'œufs coquilles issus d'élevages alternatifs à la cage	Modéré
% d'œufs liquides issus d'élevages alternatifs à la cage	Modéré
Part des achats de produits de la mer issus de filières responsables	Modéré
Part des achats de papier à usage unique certifié responsable	Raisonnable

Annexe 2

INFORMATIONS QUALITATIVES SOCIALES
La politique Santé et Sécurité de Sodexo
Les programmes et autres mesures en faveur du développement des compétences des talents et résultats

INFORMATIONS QUALITATIVES ENVIRONNEMENTALES
Les actions environnementales innovantes de lutte contre le changement climatique et de réduction des gaz à effet de serre
Le programme « WasteWatch » de prévention des déchets alimentaires et résultats

INFORMATIONS QUALITATIVES SOCIÉTALES
Les actions engagées pour promouvoir la transparence et l'intégrité des affaires
Les offres alimentaires et autres mesures de promotion auprès des consommateurs d'un bon équilibre alimentaire
La politique des Droits de l'Homme du Groupe
Les actions de partenariat et de mécénat

3.3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 AOÛT 2019

3.3.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	NOTES	2018-2019	2017-2018
Chiffre d'affaires	**3**	**21 954**	**20 407**
Coût des ventes	**4.1**	**(18 756)**	**(17 320)**
Marge brute		**3 198**	**3 087**
Charges administratives et commerciales	4.1	(2 000)	(1 963)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe	4.9	2	4
Résultat d'exploitation	**3**	**1 200**	**1 128**
Autres produits opérationnels	4.1	11	10
Autres charges opérationnelles	4.1	(152)	(141)
Résultat opérationnel		**1 059**	**997**
Produits financiers	4.2	44	46
Charges financières	4.2	(144)	(136)
Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence	4.9	4	2
Résultat avant impôt		**963**	**909**
Impôt sur les résultats	4.3	(277)	(245)
Résultat net		**686**	**664**
Dont :			
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		21	13
PART REVENANT AU GROUPE		**665**	**651**
Résultat net part du Groupe par action (en euros)	**4.4**	**4,56**	**4,40**
Résultat net part du Groupe dilué par action (en euros)	**4.4**	**4,50**	**4,34**

3.3.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	NOTES	2018-2019	2017-2018
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		686	664
Autres éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat			
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	4.14	190	(245)
Écarts de conversion transférés en résultat	4.14	(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	(7)	(1)
Autres 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	4	79
Variation de la juste valeur des actifs financiers réévalués par le biais des autres éléments du résultat global	2.1.2, 4.11.2 et 4.14	175	
Impôts sur les autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	4.14	(5)	(13)
TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL APRÈS IMPÔTS		354	(180)
RÉSULTAT GLOBAL		**1 040**	**485**
Dont :			
Part revenant au Groupe		1 021	471
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		19	14

3

3.3.3 État consolidé de la situation financière

Actif

(en millions d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2019	AU 31 AOÛT 2018
ACTIF NON COURANT			
Immobilisations corporelles	4.5	684	619
Écarts d'acquisition	4.6	6 158	5 664
Autres immobilisations incorporelles	4.7	801	704
Investissements clients	4.8	626	558
Participations dans les entreprises mises en équivalence	4.9	62	83
Actifs financiers non courants	4.11	999	190
Instruments financiers dérivés actifs	4.16	5	3
Autres actifs non courants	4.12	20	18
Impôts différés	4.20	99	105
TOTAL ACTIF NON COURANT		**9 455**	**7 944**
ACTIF COURANT			
Actifs financiers courants	4.11	58	36
Instruments financiers dérivés actifs	4.16	7	15
Stocks		294	280
Créances d'impôt	4.12	125	176
Clients et autres créances	4.12	4 626	4 121
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses	4.11	1 120	1 042
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.13	1 781	1 666
TOTAL ACTIF COURANT		**8 012**	**7 336**
TOTAL DE L'ACTIF		**17 467**	**15 280**

Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2019	AU 31 AOÛT 2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital		590	590
Primes d'émission		248	248
Réserves et résultats non distribués		3 618	2 445
CAPITAUX PROPRES – PART DU GROUPE		**4 456**	**3 283**
PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE		**42**	**45**
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**4.14**	**4 498**	**3 328**
PASSIF NON COURANT			
Emprunts et dettes financières	4.15	3 902	3 537
Instruments financiers dérivés passifs	4.16	7	-
Avantages au personnel	4.17	403	389
Autres passifs non courants	4.19	171	190
Provisions	4.18	88	88
Impôts différés	4.20	151	126
TOTAL PASSIF NON COURANT		**4 722**	**4 330**
PASSIF COURANT			
Découverts bancaires	4.13	35	28
Emprunts et dettes financières	4.15	182	420
Instruments financiers dérivés passifs	4.16	0	1
Dettes d'impôt		99	98
Provisions	4.18	58	73
Fournisseurs et autres dettes	4.19	4 892	4 222
Chèques et Cartes de Services à rembourser		2 981	2 780
TOTAL PASSIF COURANT		**8 247**	**7 622**
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		**17 467**	**15 280**

3.3.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	NOTES	2018-2019	2017-2018
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat opérationnel des sociétés intégrées		**1 057**	**993**
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles		365	317
Provisions		(39)	(15)
Résultat net d'impôt des cessions et autres éléments sans impact trésorerie		37	20
Produits des participations dans les entreprises mises en équivalence	4.9	10	19
Intérêts payés		(129)	(117)
Intérêts encaissés		42	51
Impôts payés		(204)	(128)
Autofinancement		**1 139**	**1 140**
Variation du BFR lié à l'activité		**129**	**(7)**
Variation des stocks		(3)	(6)
Variation des clients et autres créances		(384)	(160)
Variation des fournisseurs et autres dettes		406	193
Variation des Chèques et Cartes de Services à rembourser		164	194
Variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses		(53)	(228)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ		**1 268**	**1 133**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations		(400)	(329)
Cessions d'immobilisations		17	31
Variation des investissements clients	4.8	(31)	11
Variation des actifs financiers et participations mises en équivalence		(94)	(40)
Acquisitions de filiales		(308)	(683)
Cessions de filiales		7	11
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		**(809)**	**(1 000)**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	4.14	(403)	(411)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(19)	(13)
Achats d'actions propres	4.14	(11)	(371)
Cessions d'actions propres		4	25
Augmentation de capital		1	1
Variation des participations ne donnant pas le contrôle		(1)	(5)
Émissions d'emprunts et dettes financières (hors location financement)	4.15	278	645
Remboursements d'emprunts et dettes financières	4.15	(257)	(215)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		**(408)**	**(345)**
VARIATION DE TRÉSORERIE		**52**	**(212)**
Incidence des différences de change et autres		58	(130)
Trésorerie à l'ouverture		1 638	1 980
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	**4.13**	**1 746**	**1 638**

3.3.5 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	NOMBRE D'ACTIONS	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	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**				
Capitaux propres au 31 août 2018	**147 454 887**	**590**	**248**	**3 375**	**(930)**	**3 283**	**45**	**3 328**
Ajustements liés à la première application d'IFRS 9 et d'IFRS 15 [1]				530		530		530
Capitaux propres au 1er septembre 2018	**147 454 887**	**590**	**248**	**3 905**	**(930)**	**3 813**	**45**	**3 858**
Résultat net				665		665	21	686
Autres éléments du résultat global nets d'impôts				166	190	356	(2)	354
Résultat global				**831**	**190**	**1 021**	**19**	**1 040**
Dividendes versés				(403)		(403)	(22)	(425)
Réduction de capital par annulation d'actions propres								
Actions propres				(7)		(7)		(7)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)				33		33		33
Variation de pourcentage d'intérêt sans perte ou gain de contrôle				(5)		(5)	0	(5)
Autres variations [2]				4		4	0	4
CAPITAUX PROPRES AU 31 AOÛT 2019	**147 454 887**	**590**	**248**	**4 358**	**(740)**	**4 456**	**42**	**4 498**

(1) Voir note 2.1.2 « Nouvelles normes et interprétations applicables de manière obligatoire ».
(2) Y compris les effets de l'hyperinflation et la comptabilisation d'engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle.

3

(en millions d'euros)	NOMBRE D'ACTIONS	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	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**				
Capitaux propres au 31 août 2017	**150 830 449**	**603**	**534**	**3 084**	**(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 *				(10)		(10)	0	(9)
CAPITAUX PROPRES AU 31 AOÛT 2018	**147 454 887**	**589**	**248**	**3 375**	**(930)**	**3 283**	**45**	**3 328**

* Y compris les effets de l'hyperinflation et la comptabilisation d'engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle.

3.4 ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

1. FAITS MARQUANTS 94

2. PRINCIPES COMPTABLES 94
2.1 Bases de préparation des états financiers 94
2.2 Recours à des estimations 96
2.3 Principes et méthodes de consolidation 96
2.4 Regroupement d'entreprises et écarts d'acquisition 97
2.5 Immobilisations incorporelles 98
2.6 Immobilisations corporelles 98
2.7 Contrats de location 99
2.8 Dépréciation d'actifs 99
2.9 Investissements clients 100
2.10 Stocks 100
2.11 Créances clients et autres créances 100
2.12 Instruments financiers 100
2.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie 101
2.14 Coûts d'emprunt 101
2.15 Actions propres Sodexo 101
2.16 Provisions 101
2.17 Avantages au personnel 101
2.18 Chèques et Cartes de Services à rembourser 102
2.19 Paiements fondés sur des actions 102
2.20 Impôts différés 102
2.21 Dettes fournisseurs et autres dettes 103
2.22 Compte de résultat 103
2.23 Modalités de calcul du résultat par action 104
2.24 Tableau de flux de trésorerie 104

3. SECTEURS OPÉRATIONNELS 104
3.1 Par secteur d'activité 105
3.2 Par pays significatif 105
3.3 Par service 106

4. NOTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS AU 31 AOÛT 2019 106
4.1 Charges opérationnelles par nature et autres charges et produits opérationnels 106
4.2 Charges et produits financiers 107
4.3 Impôt sur les résultats 107
4.4 Résultat par action 108
4.5 Immobilisations corporelles 109
4.6 Écarts d'acquisition 110
4.7 Autres immobilisations incorporelles 112
4.8 Investissements clients 113
4.9 Participations dans les entreprises mises en équivalence 113
4.10 Dépréciation d'actifs 114
4.11 Actifs financiers 115
4.12 Créances d'impôts, créances clients et autres créances 117
4.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie 117
4.14 Variation des capitaux propres 118
4.15 Emprunts et dettes financières 119
4.16 Instruments financiers dérivés 123
4.17 Avantages à long terme au personnel 124
4.18 Provisions 127
4.19 Dettes fournisseurs et autres dettes 128
4.20 Impôts différés 129
4.21 Instruments financiers 130
4.22 Paiements fondés sur des actions 132
4.23 Regroupements d'entreprises 135
4.24 Engagements et éventualités 135
4.25 Informations sur les entreprises liées 136
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 137
4.27 Effectifs 137
4.28 Litiges 138
4.29 Événements postérieurs à la clôture 138

5. OBJECTIFS ET POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS 139
5.1 Exposition aux risques sur les taux de change et d'intérêt 139
5.2 Exposition aux risques de liquidité 139
5.3 Exposition aux risques de contrepartie 139
5.4 Politique de gestion des fonds propres 140

6. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION 140

7. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 143

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 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration qui s'est tenu le 6 novembre 2019 et seront soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires le 21 janvier 2020.

1. FAITS MARQUANTS

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Groupe a renforcé significativement son offre Services aux Particuliers et à Domicile, notamment dans le secteur des crèches privées, avec l'acquisition de Crèches de France et Elly & Stoffl en Allemagne, et sur le secteur des soins à domicile, avec l'acquisition de The Good Care Group au Royaume-Uni, Domicil + en France et Pronep au Brésil. Sodexo a également fait l'acquisition de Novae Restauration en Suisse, d'Alliance in Partnership au Royaume-Uni en Éducation, ainsi que d'International Club of Suppliers aux États-Unis.

L'impact comptable des regroupements d'entreprises sur les comptes consolidés au 31 août 2019 est détaillé en note 4.23 « Regroupements d'entreprises ».

Par ailleurs, le Groupe, *via* son fonds d'investissement stratégique, Sodexo Ventures, a investi dans Meican, société technologique chinoise spécialisée dans les solutions digitales sur le marché des services de restauration aux entreprises.

Enfin, le Groupe a émis en juin 2019 un emprunt obligataire d'un montant de 250 millions de livres sterling à 9 ans (échéance juin 2028) et portant intérêt au taux effectif annuel de 1,814 %. Cette opération, largement sursouscrite et placée auprès d'investisseurs européens, s'intègre dans une gestion active de la dette du Groupe, afin de refinancer en partie les acquisitions britanniques de cette année et pour permettre une couverture naturelle des actifs en livre sterling.

2. PRINCIPES COMPTABLES

2.1 Bases de préparation des états financiers

2.1.1 Base de préparation des informations financières 2018-2019

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 l'exercice. 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.

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.

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).

2.1.2 Nouvelles normes et interprétations applicables de manière obligatoire

Les principes et méthodes comptables appliqués par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 août 2019 sont identiques à ceux utilisés dans les comptes consolidés annuels de l'exercice clos le 31 août 2018, à l'exception de la première application des normes IFRS 9 et IFRS 15 telle que décrite ci-dessous.

2.1.2.1 PREMIÈRE APPLICATION DE LA NORME IFRS 9 « INSTRUMENTS FINANCIERS »

La norme IFRS 9 établit les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'instruments financiers. Ces principes ont remplacé, pour le Groupe, à compter du 1er septembre 2018 ceux énoncés par la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ». La norme IFRS 9 a notamment introduit :

- une nouvelle classification des instruments financiers, qui déterminent les règles d'évaluation et de comptabilisation à appliquer, fondée sur le modèle de gestion et les caractéristiques contractuelles des instruments financiers (1er volet) ;
- un nouveau modèle de dépréciation des actifs financiers, fondé sur les pertes de crédit attendues, en remplacement du modèle jusqu'alors basé sur les pertes de crédit avérées (2e volet) ; et
- de nouveaux principes en matière de comptabilité de couverture (3e volet).

La nature et les impacts des principaux changements de méthodes comptables résultant de l'application d'IFRS 9 sont résumés dans les paragraphes ci-après.

Volet 1 : Classement et évaluation des actifs financiers et des passifs financiers

La norme présente un nouveau modèle de classement et d'évaluation des actifs financiers, basé sur les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie et sur le modèle économique de gestion de ces actifs. Les quatre catégories prévues par IAS 39 pour le classement des actifs financiers ont été remplacées par les trois catégories suivantes :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

Le principal impact pour Sodexo concerne la participation de 19,61 % du Groupe, *via* sa filiale Sofinsod, dans le capital de la société Bellon SA, société contrôlant Sodexo S.A. Sous IAS 39, le Groupe comptabilisait cette participation à son coût, soit 32,4 millions d'euros. L'application de la norme IFRS 9 a conduit le Groupe à procéder à l'évaluation de cette participation à sa juste valeur, conformément à la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » et à opter pour une comptabilisation des variations ultérieures de juste valeur dans les autres éléments non recyclables du résultat global consolidé (OCI). Les modalités de détermination de la juste valeur sont précisées dans la note 4.21 « Instruments financiers ».

Volet 2 : Dépréciation des actifs financiers

Le modèle de dépréciation des actifs financiers défini par IAS 39, basé sur les pertes avérées, a été remplacé par un modèle fondé sur les pertes de crédit attendues, conduisant à reconnaître une dépréciation au titre des pertes sur créances attendues dès la première reconnaissance des actifs financiers. Au sein du Groupe, ce nouveau modèle est uniquement applicable aux actifs financiers évalués au coût amorti (essentiellement constitués des créances commerciales). Son application a eu une incidence limitée sur les comptes consolidés du Groupe : la différence entre les pertes de crédit attendues à maturité – estimées par application de l'approche simplifiée prévue par IFRS 9 – et la dépréciation comptabilisée au titre des pertes de crédit avérées a été estimée à 23 millions d'euros (avant impôt) au 1er septembre 2018.

Volet 3 : Comptabilité de couverture

Le Groupe a choisi d'adopter le nouveau modèle général de comptabilité de couverture introduit par IFRS 9, en vertu duquel il doit s'assurer que les relations de couverture sont cohérentes avec ses objectifs et sa stratégie de gestion des risques et adopter une approche plus qualitative et prospective de l'appréciation de l'efficacité de ses couvertures. Ces nouveaux principes n'ont pas eu d'incidence sur les comptes du Groupe.

La totalité de ces changements, en date de première application, s'établit à 530 millions d'euros (net d'impôt) et a été comptabilisée dans les capitaux propres au 1er septembre 2018, sans retraitement des périodes comparatives présentées conformément à l'option offerte par les dispositions transitoires d'IFRS 9. Le tableau ci-après présente les impacts de première application comptabilisés par capitaux propres au 1er septembre 2018.

(en millions d'euros)	IMPACT AU 1ER SEPTEMBRE 2018
Titres Bellon SA	564
Dépréciation des actifs financiers	(23)
Impôts différés actif	6
Impôts différés passif sur plus-value à long terme	(17)
TOTAL	**530**

2.1.2.2 PREMIÈRE APPLICATION DE LA NORME IFRS 15 « PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES TIRÉS DE CONTRATS CONCLUS AVEC DES CLIENTS »

La norme IFRS 15, qui définit les principes de reconnaissance des revenus, a remplacé les normes IAS 18 « Produits des activités ordinaires » et IAS 11 « Contrats de construction » et les interprétations y afférentes, pour le Groupe, à compter du 1er septembre 2018. Son champ d'application couvre l'ensemble des contrats conclus avec des clients, à l'exception des contrats de location, des instruments financiers et des contrats d'assurance, couverts par d'autres normes. IFRS 15 prévoit un modèle unique pour la comptabilisation du chiffre d'affaires. Elle introduit de nouveaux concepts et principes en matière de reconnaissance du revenu, notamment au titre de l'identification des obligations de performance ou de l'allocation du prix de la transaction pour les contrats à éléments multiples.

L'analyse des transactions et contrats réalisée pour les différentes sources de revenus significatives du Groupe a mis en évidence que les principes comptables appliqués par le Groupe en matière de reconnaissance du chiffre d'affaires restent, sauf cas particuliers, valides dans le cadre de l'application d'IFRS 15. Seul le traitement comptable de certains contrats relatifs aux Services sur Site a été modifié pour refléter la requalification entre agent et principal et la comptabilisation en déduction du chiffre d'affaires des redevances ou loyers payés à nos clients dans certaines situations (précédemment comptabilisées en charges d'exploitation).

Le Groupe étant très peu impacté par la première application de la norme IFRS 15 compte tenu de la nature de ses activités, la méthode de transition dite de « rattrapage cumulatif » a été retenue, considérant que cette méthode ne fausserait pas la comparabilité des données entre 2018 et 2019. L'impact constaté dans les capitaux propres d'ouverture de l'exercice est négatif à hauteur de - 1 million d'euros. L'impact sur l'exercice n'est pas matériel.

Les principes de reconnaissance du chiffre d'affaires appliqués par le Groupe sont développés dans la note 2.22.2.

2.1.3 Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes, interprétations et amendements aux normes publiées qui ne sont pas d'application obligatoire pour l'exercice ouvert le 1er septembre 2018.

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 de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux ». Le Groupe n'anticipe pas d'incidence significative de l'application des autres textes sur ses comptes consolidés.

- **IFRS 16 « Contrats de location », applicable pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1er septembre 2019**

La norme IFRS 16 supprime la distinction à opérer entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement. En application de la nouvelle norme, 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 correspondant à la valeur actualisée des loyers fixes à payer sur la durée raisonnablement certaine de location du contrat de location (durée tenant compte des options de renouvellement ou de résiliation dont l'exercice est attendu). IFRS 16 affectera également la présentation de ces opérations au compte de résultat (comptabilisation d'une charge d'amortissements et d'une charge d'intérêts, en remplacement de la charge de loyers).

La mise en œuvre d'IFRS 16 a fait l'objet d'un projet dédié au sein du Groupe. Le travail de recensement des contrats de location s'est poursuivi durant l'exercice à travers les différents segments et régions. Le Groupe a par ailleurs procédé au cours de l'exercice à l'adaptation de ses processus et de ses systèmes d'information afin d'être en mesure de présenter des états financiers conformes aux dispositions d'IFRS 16 à compter de l'exercice 2019-2020. Au 31 août 2019, le Groupe a finalisé le recensement des contrats et déploie son outil dédié au suivi et à la comptabilisation des contrats de location.

Le Groupe appliquera IFRS 16 à compter du 1er septembre 2019 selon la méthode rétrospective simplifiée sans retraitement des périodes comparatives. Le Groupe a par ailleurs choisi d'utiliser les deux exemptions proposées par la norme (contrats dont la durée est inférieure à 12 mois et contrats portant sur des actifs de faible valeur).

Sous réserve de l'évolution des discussions en cours à l'IFRIC et à l'IASB, le Groupe estime que, sur la base du portefeuille de contrats existants et des dispositions contractuelles à date, le montant de la dette à reconnaître au bilan pourrait être proche d'1,3 milliard d'euros. Ces impacts à l'ouverture ne sont pas directement comparables aux engagements de location simple hors-bilan tels que présentés dans la note 4.24.2. La différence s'explique principalement par la différence de durée de location (durée raisonnablement certaine de location retenue pour la détermination de la dette locative à reconnaître conformément à IFRS 16, généralement plus longue que la durée non résiliable des contrats de location utilisée pour la détermination des engagements hors-bilan), partiellement compensée par l'effet d'actualisation.

- **IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux », applicable pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1er septembre 2019**

L'interprétation IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 « Impôts sur le résultat », concernant la détermination des éléments liés à l'impôt sur le résultat, lorsqu'il y a une incertitude sur les traitements retenus en la matière, au regard des dispositions fiscales applicables.

Les impacts éventuels de cette interprétation sont en cours d'analyse.

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 actifs financiers et instruments financiers dérivés (*cf.* notes 4.16 et 4.21) ;
- 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'acquisition 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 services de la société-projet.

Le détail des principales sociétés consolidées à la clôture de l'exercice est présenté en note 6 « Périmètre de consolidation ».

2.3.3 Conversion

Les taux de change retenus proviennent des cotations de la Banque centrale européenne et des grandes places financières internationales.

2.3.3.1 TRANSACTIONS EN DEVISES ÉTRANGÈRES

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères à la date de clôture sont convertis au cours de clôture. Les écarts de change provenant de cette conversion sont enregistrés en charges et produits financiers.

Les actifs et passifs non monétaires en devises étrangères comptabilisés au coût historique sont convertis au cours de change de la date de transaction. Les actifs et passifs non monétaires comptabilisés à la juste valeur sont convertis au cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée.

Les transactions de la période sont converties au cours de change de la date de transaction.

Les différences de change ayant trait à un élément monétaire qui fait en substance partie intégrante de l'investissement net dans une entreprise étrangère consolidée, sont inscrites 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 DEVISES ÉTRANGÈRES

Pays à monnaie stable

Les états financiers individuels de chaque société consolidée sont présentés en fonction de l'environnement économique local (monnaie fonctionnelle) dans lequel opère chacune de ces entreprises.

Afin de présenter des états financiers consolidés, tous les actifs et passifs en devise étrangère des sociétés consolidées sont convertis dans la monnaie de présentation du Groupe Sodexo (l'euro) au cours de clôture et le compte de résultat est converti au cours moyen de la période. Les écarts de change en résultant sont 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 1er 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.

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 ou d'analyses complémentaires en cours) 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 sont 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 « Dépréciation d'actifs ». 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, l'écart 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	3-4 ans
Brevets et licences	2-10 ans
Relations clientèle	3-20 ans
Autres immobilisations incorporelles	3-20 ans

Les marques acquises dont la durée de vie est déterminée sont amorties, sur une durée généralement inférieure à dix ans. Certaines marques, pour lesquelles le Groupe estime que la période pendant laquelle elles pourront être utilisées n'est pas limitée, 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 à chaque clôture et, le cas échéant, ajustées.

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 qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont classés en tant que contrats de location-financement et 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'acquisition 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 l'analyse des données réelles 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 dépréciation sont réalisés par UGT ou par groupe d'UGT au plus petit niveau auquel les écarts d'acquisition sont suivis par le Groupe.

Depuis l'exercice 2016-2017, les écarts d'acquisition 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 & Récompenses constitue quant à elle une seule UGT.

Les tests de dépréciations des écarts d'acquisition 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 l'exercice sont décrits en note 4.10 « Dépréciation d'actifs ».

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 est amené à 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 chiffre d'affaires 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.

Elles font l'objet d'une dépréciation, correspondant aux pertes attendues estimées, déterminées par application d'une matrice de dépréciation (application du modèle de dépréciation simplifié prévu par la norme IFRS 9). Cette approche consiste à appliquer, par tranche de la balance âgée, un taux de dépréciation fonction de l'historique de pertes de crédit ajustées, le cas échéant, pour prendre en compte des éléments de nature prospective.

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, de transactions récentes 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 évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global** regroupent les participations non consolidées, instruments de capitaux propres classés dans cette catégorie sur option irrévocable du Groupe. Lors de la cession des titres, les gains ou pertes latents précédemment comptabilisés en autres éléments du résultat global ne seront pas reclassés en résultat ; seuls les dividendes sont comptabilisés en 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 ;
- **les actifs financiers évalués au coût amorti** sont des instruments de dette dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument afin d'en collecter les flux de trésorerie contractuels. Ils regroupent les dépôts et cautionnements et les prêts consentis à des sociétés non consolidées. Ces actifs financiers sont initialement enregistrés dans l'état consolidé de la situation financière à leur juste valeur puis ultérieurement comptabilisés au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif (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 d'une dépréciation correspondant aux pertes attendues estimées ;
- **les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat** incluent les valeurs mobilières de placement sur des supports à plus de trois mois, les fonds réservés, ainsi que les autres actifs financiers détenus à des fins de transaction et acquis en vue d'être vendus à court terme (instruments non éligibles à un classement dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti ou dans la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global). Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat financier, à l'exception de la variation de juste valeur des actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses, présentée en résultat d'exploitation.

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 « Instruments financiers : présentation ». 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 ; 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 sont investis dans des fonds monétaires « court terme » ou monétaires « standards » agréés au titre du nouveau règlement de l'Union européenne (fonds bénéficiant d'une présomption d'éligibilité en équivalents de trésorerie selon la position commune de l'ANC et de l'AMF du 27 novembre 2018) et 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 l'exercice.

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 des avantages postérieurs à l'emploi suivies par le Groupe en application d'IAS 19 « Avantages du personnel » 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 (*cf.* 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 conformément à la norme 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 « Paiements fondés sur des actions ».

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 entrent dans la catégorie des passifs financiers évalués au coût amorti, telle que définie par la norme IFRS 9 « Instruments financiers » (*cf.* note 2.1.2). Ces passifs financiers sont comptabilisés initialement à leur valeur nominale, dans la mesure où elle constitue une estimation raisonnable de leur juste valeur étant donné leur caractère court terme.

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 a été 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.

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 :

- **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.

  Dans le cas de prestations de services de restauration, le chiffre d'affaires est reconnu au moment du passage en caisse des clients (date à laquelle le contrôle des biens est transféré à ces derniers, les ventes ne comprenant aucune autre obligation de performance non remplie à cette date).

  Dans le cas des services de facilities management, le chiffre d'affaires correspond principalement à des services habituels ou récurrents constitutifs d'obligations de prestation remplies progressivement, la réception et la consommation par les clients des avantages procurés par les prestations réalisées par le Groupe étant simultanées ; en conséquence, le Groupe applique la mesure de simplification prévue par la norme IFRS 15 et reconnaît le chiffre d'affaires pour le montant qu'il est en droit de facturer (facturation établie sur la base des prix contractuels qui constituent les prix de ventes spécifiques des différents services promis).

  Ainsi, pour l'essentiel des Services sur Site, comptabilisation du chiffre d'affaires et facturation sont concomitantes.

  Distinction Agent-Principal :

  Lorsqu'un tiers (par exemple un sous-traitant) intervient dans la fourniture d'un bien ou service distinct, le Groupe détermine s'il obtient le contrôle de ce bien ou service avant son transfert au client. Lorsque le contrôle est obtenu avant le transfert au client, le Groupe comptabilise en chiffre d'affaires le montant brut auquel il s'attend à avoir droit en échange. A contrario, lorsque le contrôle n'est pas obtenu, le Groupe considère qu'il n'est pas principal dans l'opération et ne comptabilise en chiffre d'affaires que le montant correspondant à sa rémunération d'intermédiaire. Il convient de noter que le traitement comptable a été réapprécié dans le cadre de la première application de la norme IFRS 15 conduisant à la requalification de certains contrats d'agent à principal (contrats relatifs notamment aux opérations pour lesquelles nous avons recours à des sous-traitants dans nos activités de facilities management), et d'autres de principal à agent.

  Contreparties payables aux clients :

  Dans certaines situations, et ce principalement à la demande des clients, le Groupe peut être amené à payer des redevances ou loyers concernant l'utilisation des espaces et équipements mis à sa disposition sur les sites afin de réaliser les prestations convenues. Conformément aux principes d'IFRS 15 relatifs aux contreparties payables au client, nous avons considéré que cette redevance devait être comptabilisée en déduction du chiffre d'affaires correspondant (précédemment comptabilisée en charges d'exploitation) ;

- **Services Avantages & Récompenses :** le chiffre d'affaires des Services Avantages & Récompenses 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.

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. Il convient de noter qu'IFRS 15 n'a pas entraîné de changement significatif de reconnaissance du chiffre d'affaires pour l'activité Avantages & Récompenses.

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. La composante financière de chacun des contrats est considérée comme négligeable et, par conséquent, n'a pas fait l'objet d'une comptabilisation distincte conformément aux principes énoncés par la norme IFRS 15.

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 chiffre d'affaires.

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.

2.22.4 Impôts sur les résultats

La charge d'impôt de l'exercice comprend la charge d'impôt exigible et la charge d'impôt différé. Elle intègre le montant comptabilisé par les filiales françaises au titre de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), dans la mesure où le Groupe considère que cette dernière répond à la définition d'un impôt sur le résultat donnée par la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat ».

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, y compris le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) introduit en France par la 3e 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 « Résultat par action ».

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 & 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 & 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.

Depuis le début de l'exercice 2018-2019, certains contrats ont été réaffectés entre segments. Le changement le plus important concerne quelques pays européens où, à l'issue de plusieurs années de restructurations, l'activité est dorénavant segmentée. Ainsi, les activités opérées en Hôpitaux et en Seniors ont été transférées du segment Entreprises & Administrations (où toutes les activités non segmentées sont reportées) au segment Santé & Seniors.

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 2018-2019 (en millions d'euros)	SERVICES SUR SITE	ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS	SANTÉ & SENIORS	ÉDUCATION	SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES	ÉLIMINATIONS ET COÛTS DE SUPPORT CENTRAUX	TOTAL GROUPE
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	21 067	11 577	5 210	4 280	888		21 954
Ventes interactivités (Groupe)					4	(4)	
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	**21 067**	**11 577**	**5 210**	**4 280**	**892**	**(4)**	**21 954**
Résultat d'exploitation	1 049	487	342	220	276	(126)	1 200

EXERCICE 2017-2018 (en millions d'euros)	SERVICES SUR SITE	ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS	SANTÉ & SENIORS	ÉDUCATION	SERVICES AVANTAGES & 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 CHIFFRE D'AFFAIRES	**19 561**	**10 938**	**4 768**	**3 855**	**850**	**(4)**	**20 407**
Résultat d'exploitation	986	458	306	222	262	(120)	1 128

3.2 Par pays significatif

L'activité du Groupe est répartie sur 67 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 2019 (en millions d'euros)	FRANCE	ÉTATS-UNIS	AUTRES	TOTAL
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	2 852	9 069	10 033	21 954
Actifs non courants *	1 168	4 085	3 016	8 269

* Immobilisations corporelles, écarts d'acquisition, autres immobilisations incorporelles, investissements clients.

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 *	1 084	3 827	2 635	7 546

* 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)	2018-2019	2017-2018
Services de restauration	13 998	13 172
Services de facilities management	7 068	6 389
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES SERVICES SUR SITE	**21 067**	**19 561**
Services Avantages & Récompenses	892	850
Éliminations	(4)	(4)
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	**21 954**	**20 407**

4. NOTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS AU 31 AOÛT 2019

4.1 Charges opérationnelles par nature et autres charges et produits opérationnels

4.1.1 Charges opérationnelles par nature

(en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(382)	(326)
Charges de personnel		
• Salaires	(8 246)	(7 615)
• Autres charges de personnel [1]	(2 379)	(2 283)
Achats consommables et variations de stocks	(5 784)	(5 445)
Autres natures de charges [2]	(4 107)	(3 745)
TOTAL CHARGES OPÉRATIONNELLES NETTES	**(20 897)**	**(19 414)**

(1) Les autres charges de personnel incluent principalement les charges sociales. Elles comprennent 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 349 millions d'euros pour l'exercice 2018-2019 (343 millions d'euros pour l'exercice 2017-2018), les honoraires, les autres achats consommés, les frais de sous-traitance et les frais de déplacements.

4.1.2 Autres charges et produits opérationnels

(en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018
Gains liés à des changements de périmètre	9	3
Gains liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	1	
Autres	1	7
TOTAL AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	**11**	**10**
Coûts de restructuration et de rationalisation de l'organisation	(46)	(42)
Coûts liés aux acquisitions	(11)	(15)
Pertes liées à des changements de périmètre		(18)
Pertes liées aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	(4)	
Amortissements et dépréciations des actifs incorporels acquis	(85)	(52)
Autres	(6)	(14)
TOTAL AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	**(152)**	**(141)**

4.2 Charges et produits financiers

(en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018
Coût de l'endettement brut [1]	(121)	(110)
Produits générés par la trésorerie ou équivalents	29	31
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	**(92)**	**(79)**
Produits générés par les prêts et créances au coût amorti	5	3
Autres produits financiers [2]	7	12
Autres charges financières	(11)	(10)
Écarts de change nets : gains (+) pertes (-)	2	(2)
Coût financier net sur le passif net au titre des régimes à prestations définies	(6)	(7)
Ajustement monétaire lié au traitement de l'hyperinflation	(1)	
Variation de juste valeur des instruments dérivés non qualifiés de couverture		
Autres	(4)	(7)
CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS, NET	**(100)**	**(90)**
Dont Produits financiers	**44**	**46**
Dont Charges financières	**(144)**	**(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.

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)	2018-2019	2017-2018
Résultat avant impôt	963	909
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	(6)	(6)
Résultat avant impôt et hors quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	**957**	**903**
Taux d'impôt de Sodexo S.A.	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	**(330)**	**(311)**
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que celui de l'entreprise consolidante	101	77
Remboursement de contribution additionnelle sur les dividendes versés	0	44
Charges ou produits définitivement non déductibles ou non imposables	(49)	(7)
Autres impositions (-) et remboursements d'impôts (+)	(9)	(13)
Reports déficitaires utilisés ou activés au cours de l'exercice n'ayant pas donné lieu au cours des exercices précédents à la comptabilisation d'un impôt différé actif	12	5
Reports déficitaires générés au cours de l'exercice ou des exercices précédents n'ayant pas donné lieu à la comptabilisation d'un impôt différé actif	6	(34)
Charge d'impôt réelle	**(269)**	**(239)**
Retenues à la source	(8)	(6)
TOTAL IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	**(277)**	**(245)**

4.3.2 Ventilation de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018
Charge d'impôt exigible	(295)	(217)
Ajustement sur impôt exigible au titre des exercices antérieurs	(5)	(1)
Provisions pour risques fiscaux	2	(1)
Utilisation de crédits d'impôts, déficits fiscaux, différences temporelles reportables	41	59
SOUS-TOTAL IMPÔTS EXIGIBLES	**(257)**	**(160)**
Impôts différés liés à la naissance ou au renversement de différences temporelles	(29)	(55)
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	0	(21)
Utilisation de crédits d'impôts, déficits fiscaux et pertes reportables	16	(4)
SOUS-TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	**(12)**	**(80)**
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	**(269)**	**(239)**

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 27,1 % pour l'exercice 2017-2018 à 29 % pour l'exercice 2018-2019. Cette hausse est notamment due au fait que l'exercice 2017-2018 incluait le remboursement de la contribution sur dividendes pour 44 millions d'euros.

4.4 Résultat par action

Le tableau ci-dessous détaille le calcul du résultat par action de base et dilué :

	2018-2019	2017-2018
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	665	651
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social – de base	145 721 534	148 077 776
Résultat net part du Groupe par action – de base (en euros) *	**4,56**	**4,40**
Impact moyen de la dilution liée aux plans de stock-options et d'attribution gratuite d'actions	2 054 363	2 033 657
Nombre moyen pondéré d'actions de l'exercice – dilué	147 775 897	150 111 433
Résultat net part du Groupe dilué par action (en euros) *	**4,50**	**4,34**

* 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 9 336 529 actions, sur la base du nombre d'actions inscrites au nominatif au 31 août 2019 (7 227 652 actions au 31 août 2018).

Tous les plans de stock-options et d'attribution gratuite d'actions ont un effet dilutif sur l'exercice 2017-2018 et sur l'exercice 2018-2019.

4.5 Immobilisations corporelles

4.5.1 Valeurs brutes 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
Valeur brute au 31 août 2017	**137**	**1 529**	**191**	**1 856**
Acquisitions	6	175	44	226
Cessions/Mises au rebut	(8)	(106)	(15)	(129)
Écarts de conversion	(1)	(45)	0	(45)
Reclassement	(32)	32	(21)	(20)
Variations de périmètre	(4)	45	7	47
Autres variations	-	-	-	-
Valeur brute au 31 août 2018	**98**	**1 630**	**206**	**1 935**
Acquisitions	3	197	51	251
Cessions/Mises au rebut	(1)	(102)	(12)	(115)
Écarts de conversion		23	4	27
Reclassement	2	6	(33)	(25)
Variations de périmètre	39	27	-	66
Autres variations	-	-	-	-
Valeur brute au 31 août 2019	**141**	**1 781**	**216**	**2 138**

Aucun actif corporel n'est donné en nantissement de passifs.

4.5.2 Amortissements et pertes de valeur des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	MATÉRIELS ET INSTALLATIONS	IMMOBILISATIONS EN COURS ET AUTRES	TOTAL
Amortissements et pertes de valeur au 31 août 2017	**(80)**	**(1 069)**	**(117)**	**(1 266)**
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(3)	(178)	(18)	(199)
Reprise d'amortissements	7	92	11	110
Écarts de conversion	0	27	(0)	27
Reclassement	22	(5)	(2)	15
Variations de périmètre	3	(5)	(0)	(2)
Autres variations				
Amortissements et pertes de valeur au 31 août 2018	**(51)**	**(1 138)**	**(126)**	**(1 316)**
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	(9)	(185)	(22)	(216)
Reprise d'amortissements	-	84	13	97
Écarts de conversion	-	(14)	(3)	(17)
Reclassement	1	21	3	25
Variations de périmètre	(14)	(14)	-	(28)
Autres variations	-	-	-	-
Amortissements et pertes de valeur au 31 août 2019	**(73)**	**(1 246)**	**(135)**	**(1 454)**

Les amortissements et pertes de valeurs sont comptabilisés en coûts des ventes ou en charges administratives et commerciales.

4.5.3 Valeurs nettes des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	MATÉRIELS ET INSTALLATIONS	IMMOBILISATIONS EN COURS ET AUTRES	TOTAL
Valeurs nettes au 31 août 2017	57	460	73	590
Valeurs nettes au 31 août 2018	47	492	80	619
Valeurs nettes au 31 août 2019	**68**	**535**	**81**	**684**

4.5.4 Détail des immobilisations corporelles en location-financement

Les contrats de location-financement portent essentiellement sur des locations de cuisines et de leurs équipements ainsi que de matériel de bureau.

(en millions d'euros)	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	MATÉRIELS ET INSTALLATIONS	TOTAL
Valeurs nettes au 31 août 2017	4	9	13
Valeurs nettes au 31 août 2018	2	8	10
Valeurs nettes au 31 août 2019	**1**	**5**	**6**

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2019	AU 31 AOÛT 2018
Valeurs brutes	31	32
Amortissements et dépréciations cumulés	(25)	(22)
Valeurs nettes	**6**	**10**

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 2018	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS DE L'EXERCICE	ÉCARTS DE CONVERSION	AU 31 AOÛT 2019
Services aux Entreprises	1 001			23	1 024
Services aux Gouvernements	359			3	362
Sports & Loisirs	415	6		18	439
Énergie & Ressources	320			10	329
Autres activités non segmentées	325	107		7	438
Entreprises & Administrations	**2 420**	**113**		**62**	**2 595**
Santé	998			42	1 040
Seniors	424	117		14	554
Santé & Seniors	**1 422**	**117**		**56**	**1 595**
Écoles	352	78		11	441
Universités	855			46	901
Éducation	**1 207**	**78**		**57**	**1 342**
Services sur Site	**5 049**	**307**		**174**	**5 531**
Services Avantages & Récompenses	**615**			**15**	**630**
TOTAL GROUPE	**5 664**	**307**		**188**	**6 158**

Au cours de l'exercice 2018-2019, de nouveaux écarts d'acquisition ont été constatés pour un montant global de 304 millions d'euros, suite notamment aux acquisitions d'International Club of Suppliers, de Novae Restauration, d'Alliance in Partnership pour l'activité Écoles, de Pronep pour l'activité Seniors et à la prise de contrôle de Crèches de France, de The Good Care Group, de Domicil + et d'Elly & Stoffl pour l'activité Services aux Particuliers et à Domicile. En outre, un ajustement de l'écart d'acquisition relatif à Centerplate Inc. a été constaté sur le segment Sports & Loisirs. Ces écarts d'acquisition sont provisoires.

Depuis le début de l'exercice 2018-2019, certains contrats ont été réaffectés entre segments. Le changement le plus important concerne quelques pays européens où, à l'issue de plusieurs années de restructurations, l'activité est dorénavant segmentée. Ainsi, les écarts d'acquisition antérieurement présentés parmi les activités non segmentées ont été revus en ce sens. Les activités opérées en Santé et en Seniors ont ainsi été transférées du segment Entreprises & Administrations (où toutes les activités non segmentées sont reportées) au segment Santé & Seniors.

(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 & 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 avaient 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 & Récompenses.

4.7 Autres immobilisations incorporelles

4.7.1 Valeurs brutes des autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	LICENCES ET LOGICIELS	RELATIONS CLIENTÈLE, MARQUES ET AUTRES INCORPORELS	TOTAL
Valeurs brutes au 31 août 2017	**525**	**629**	**1 154**
Acquisitions	82	29	111
Cessions/Mises au rebut	(25)	(3)	(28)
Écarts de conversion	(13)	(27)	(40)
Reclassement	3	1	3
Variations de périmètre	5	219	224
Autres variations			
Valeurs brutes au 31 août 2018	**577**	**847**	**1 424**
Acquisitions	106	82	188
Cessions/Mises au rebut	(36)	(6)	(42)
Écarts de conversion	9	28	37
Reclassement	(4)	(13)	(17)
Variations de périmètre	-	42	42
Autres variations	-	-	-
Valeurs brutes au 31 août 2019	**652**	**980**	**1 632**

4.7.2 Amortissements et pertes de valeur des autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	LICENCES ET LOGICIELS	RELATIONS CLIENTÈLE, MARQUES ET AUTRES INCORPORELS	TOTAL
Amortissements et pertes de valeur au 31 août 2017	**(350)**	**(293)**	**(643)**
Dotations aux amortissements	(50)	(49)	(99)
Pertes de valeur	(1)	(18)	(20)
Reprise d'amortissements	15	1	16
Écarts de conversion	9	16	25
Reclassement	1	(1)	0
Variations de périmètre	(0)	(0)	(0)
Autres variations			
Amortissements et pertes de valeur au 31 août 2018	**(376)**	**(344)**	**(720)**
Dotations aux amortissements	(63)	(63)	(126)
Pertes de valeur	-	(24)	(24)
Reprise d'amortissements	34	4	38
Écarts de conversion	(5)	(6)	(11)
Reclassement	2	10	12
Variations de périmètre	-	-	-
Autres variations	-	-	-
Amortissements et pertes de valeur au 31 août 2019	**(408)**	**(423)**	**(831)**

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.

4.7.3 Valeurs nettes des autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	LICENCES ET LOGICIELS	RELATIONS CLIENTÈLE, MARQUES ET AUTRES INCORPORELS	TOTAL
Valeurs nettes au 31 août 2017	175	336	511
Valeurs nettes au 31 août 2018	201	503	704
Valeurs nettes au 31 août 2019	**244**	**557**	**801**

4.8 Investissements clients

(en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018
Investissements au 1er septembre	**558**	**547**
Augmentations de l'exercice	137	83
Diminutions de l'exercice	(105)	(94)
Entrées de périmètre	1	18
Écarts de conversion	35	5
INVESTISSEMENTS AU 31 AOÛT	**626**	**558**

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 2017-2018 et 2018-2019, les participations dans les entreprises mises en équivalence ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018
Valeur nette au 1er septembre	**77**	**82**
Dont Participations dans les entreprises mises en équivalence	***83***	***89***
Dont Provisions pour capitaux propres négatifs	***(6)***	***(7)***
Résultat de l'exercice	6	6
Autres éléments du résultat global *	(7)	(1)
Distribution de l'exercice	(10)	(19)
Variations de périmètre		
Écarts de conversion	2	
Autres mouvements	(17)	9
VALEUR NETTE AU 31 AOÛT	**51**	**77**
Dont Participations dans les entreprises mises en équivalence	***62***	***83***
Dont Provisions pour capitaux propres négatifs	***(9)***	***(6)***

* Correspondant à la variation de juste valeur des instruments dérivés de couverture, nette d'impôts (note 4.14).

4.10 Dépréciation d'actifs

Les dépréciations cumulées portant sur les actifs corporels et incorporels, y compris les écarts d'acquisition, s'élèvent à 58 millions d'euros au 31 août 2019 (38 millions d'euros au 31 août 2018), compte tenu d'une dotation nette sur l'exercice de 24 millions d'euros (18 millions 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 2019 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) :

	2018-2019		2017-2018	
	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	6,8 %	2,4 %	7,3 %	2,4 %
Énergie & Ressources	7,2 %	3,0 %	7,6 %	3,0 %
Services aux Gouvernements	6,4 %	2,2 %	6,9 %	2,2 %
Sports & Loisirs	6,3 %	2,3 %	6,8 %	2,3 %
Santé	6,4 %	2,4 %	6,9 %	2,4 %
Seniors	6,6 %	2,2 %	6,8 %	2,0 %
École	6,3 %	2,2 %	6,9 %	2,2 %
Universités	6,2 %	2,5 %	6,7 %	2,5 %
Autres activités non segmentées	6,4 %	2,0 %	7,1 %	2,2 %
Services Avantages & Récompenses	8,0 %	3,2 %	8,2 %	3,2 %

(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	
	2018-2019	2017-2018
Europe continentale	6,4 %	7,0 %
Amérique du Nord	6,2 %	6,7 %
Royaume-Uni et Irlande	6,3 %	6,8 %
Amérique latine	8,5 %	8,7 %
Reste du monde (hors Amérique latine)	7,0 %	7,4 %
Groupe	6,2 %	6,7 %

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 2019. 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 8 % du chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice 2018-2019. 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

	AU 31 AOÛT 2019		AU 31 AOÛT 2018	
(en millions d'euros)	COURANTS	NON COURANTS	COURANTS	NON COURANTS
Titres de participation				
Valeurs brutes		902		97
Dépréciations		(6)		(6)
Valeurs nettes		**896**		**91**
Actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses, incluant les fonds réservés				
Valeurs brutes *	1 120		1 042	
Dépréciations				
Valeurs nettes	**1 120**		**1 042**	
Créances rattachées à des participations				
Valeurs brutes		17		18
Dépréciations				
Valeurs nettes		**17**		**18**
Prêts et dépôts				
Valeurs brutes	59	103	36	101
Dépréciations		(16)		(20)
Valeurs nettes	**58**	**86**	**36**	**81**
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**1 178**	**999**	**1 078**	**190**
Valeurs brutes	1 178	1 022	1 078	216
Dépréciations		(23)		(26)
Valeurs nettes	**1 178**	**999**	**1 078**	**190**

* La répartition des valeurs brutes entre actifs financiers à la juste valeur par résultat et actifs financiers au coût amorti se trouve dans la note 4.21.

PRINCIPAUX TITRES DE PARTICIPATION

Le Groupe détient 19,61 % des actions de Bellon SA, société mère de Sodexo S.A., pour un montant de 708 millions d'euros. Cet actif financier est, en application d'IFRS 9, évalué à la juste valeur par le biais des autres éléments non recyclables du résultat global consolidé depuis le 1er septembre 2018 (l'incidence de la réévaluation des titres a été enregistrée dans les capitaux propres d'ouverture, comme indiqué dans la note 2.1.2). Les modalités de détermination de la juste valeur sont précisées dans la note 4.21 « Instruments financiers ».

FONDS RÉSERVÉS ET ACTIFS FINANCIERS DE L'ACTIVITÉ SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES

Les fonds réservés, inclus pour 678 millions d'euros dans les actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses, correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (304 millions d'euros), en Roumanie (161 millions d'euros), en Chine (53 millions d'euros) et en Inde (49 millions d'euros). Ces fonds réservés restent la propriété du Groupe Sodexo mais ils font l'objet de restrictions quant à leur utilisation, 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 & Récompenses par devise est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2019	AU 31 AOÛT 2018
Euros	432	400
Dollar américain	5	8
Real brésilien	343	323
Autres monnaies	340	311
TOTAL FONDS RÉSERVÉS ET ACTIFS FINANCIERS DE L'ACTIVITÉ SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES	**1 120**	**1 042**

4.11.2 Variation des actifs financiers courants et non courants

VALEURS NETTES (en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	IMPACT IFRS 9	AU 1ER SEPTEMBRE 2018	AUG./ DIM. DE L'EXERCICE	DÉPRÉCIATIONS	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	VARIATION DE JUSTE VALEUR		ÉCARTS DE CONVERSION ET AUTRES	AU 31 AOÛT 2019
							RÉSULTAT	OCI		
Titres de participation	91	564	655	73				170	(3)	896
Actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses, incluant les fonds réservés	1 042		1 042	53				4	20	1 120
Créances rattachées à des participations	18		18	(1)						17
Prêts et dépôts	117		117	21		2			4	145
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**1 268**	**564**	**1 832**	**146**		**2**		**174**	**22**	**2 177**

VALEURS NETTES (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
Titres de participation	88	2		(1)		1	91
Actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses, incluant les fonds réservés	909	228				(94)	1 042
Créances rattachées à des participations	18						18
Prêts et dépôts	89	25		10		(7)	117
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**1 104**	**255**		**9**		**(100)**	**1 268**

4.12 Créances d'impôts, créances clients et autres créances

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2019 VALEURS BRUTES	AU 31 AOÛT 2019 DÉPRÉCIATIONS	AU 31 AOÛT 2019 VALEURS NETTES	AU 31 AOÛT 2018 VALEURS BRUTES	AU 31 AOÛT 2018 DÉPRÉCIATIONS	AU 31 AOÛT 2018 VALEURS NETTES
Autres actifs non courants	**20**		**20**	**18**		**18**
Créances d'impôts *	**125**		**125**	**176**		**176**
Avances et acomptes versés sur commandes	7		7	9		9
Clients et comptes rattachés	3 947	(137)	3 810	3 614	(109)	3 505
Autres créances d'exploitation	523	(13)	510	412	(18)	393
Charges constatées d'avance	289		289	203		203
Créances diverses hors exploitation	10		10	8		8
CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES *	**4 777**	**(150)**	**4 626**	**4 247**	**(126)**	**4 121**

* Après déduction de créances cédées, dont notamment des créances de crédit d'impôts compétitivité emploi (CICE) pour un montant total de 41 millions d'euros qui ont été décomptabilisées (46 millions d'euros au titre de l'exercice 2017-2018) 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 2019 et au 31 août 2018 par maturité s'établit de la façon suivante :

RÉPARTITION DES CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES AU 31 AOÛT :	AU 31 AOÛT 2019 VALEUR BRUTE	AU 31 AOÛT 2019 DÉPRÉCIATION	AU 31 AOÛT 2018 VALEUR BRUTE	AU 31 AOÛT 2018 DÉPRÉCIATION *
Terme échu depuis moins de 3 mois	510	(11)	406	(10)
Terme échu depuis plus de 3 mois et moins de 6 mois	88	(8)	68	(7)
Terme échu depuis plus de 6 mois et moins de 12 mois	51	(13)	110	(13)
Terme échu depuis plus de 12 mois	117	(83)	88	(70)
TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES AU 31 AOÛT	**765**	**(115)**	**672**	**(100)**
Total des créances non échues au 31 août	3 182	(22)	2 941	(9)
TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS AU 31 AOÛT	**3 947**	**(137)**	**3 614**	**(109)**

* Le montant de la dépréciation au 31 août 2018 n'inclut pas le complément comptabilisé dans le cadre de la première application d'IFRS 9 (données présentées au titre de l'exercice comparatif non retraitées, conformément aux dispositions transitoires prévues par la norme).

Au cours des exercices présentés, 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 2019	AU 31 AOÛT 2018
Valeurs mobilières de placement	374	365
Disponibilités *	1 407	1 301
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**1 781**	**1 666**
Découverts bancaires	(35)	(28)
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETTE DE DÉCOUVERTS BANCAIRES	**1 746**	**1 638**

* Y compris 8 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 2019	AU 31 AOÛT 2018
Bons de caisse	197	199
Dépôts à terme	150	138
SICAV et autres	27	29
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	**374**	**365**

La répartition de la trésorerie et équivalents de trésorerie par devise est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2019	AU 31 AOÛT 2018
Euros	(116)	(43)
Dollar américain	580	493
Real brésilien	261	242
Livre sterling	305	280
Dollar canadien	125	106
Autres monnaies	590	560
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETTE DE DÉCOUVERTS BANCAIRES	**1 746**	**1 638**

Plus de 72 % de la trésorerie et équivalents de trésorerie du Groupe et des fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses sont placés auprès d'établissements financiers ayant un *rating* court terme 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

Le capital de Sodexo S.A. était constitué de 147 454 887 actions au 31 août 2019, comme au 31 août 2018. La valeur nominale des titres Sodexo S.A. est de 4 euros par action.

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 17e 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. était ainsi de 147 454 887 au 31 août 2018 (150 830 449 au 31 août 2017), d'une valeur nominale de 4 euros par action.

Au 31 août 2019, le Groupe détenait 1 448 566 titres Sodexo pour un montant de 145 millions d'euros destinés à couvrir différents 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.

Au 31 août 2018, le Groupe détenait 1 869 352 titres Sodexo pour un montant de 177 millions d'euros destinés à couvrir différents plans d'options d'achat d'actions et plans d'attribution gratuite d'actions en faveur des salariés du Groupe.

Le montant total des dividendes versés au cours de l'exercice 2018-2019 s'élève à 403 millions d'euros (411 millions au cours de l'exercice 2017-2018), 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 statuts de la Société confèrent un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative depuis plus de quatre ans.

Par ailleurs, depuis l'exercice clos le 31 août 2013, toutes les actions détenues sous la forme nominative depuis quatre ans au moins et qui sont conservées ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficient d'une majoration de dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende versé aux autres actions. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

Les opérations comptabilisées dans les autres éléments du résultat global (part du Groupe) se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2018-2019			2017-2018		
	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 évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	175	(4)	170			
Part des autres éléments du résultat global dans les entreprises mises en équivalence	(8)	1	(7)	(1)		(1)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	5	(1)	4	79	(13)	66
Écart de conversion	190		190	(245)		(245)
TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (PART DU GROUPE)	**362**	**(4)**	**356**	**(167)**	**(13)**	**(180)**

4.15 Emprunts et dettes financières

L'évolution des emprunts et dettes financières au cours des exercices 2018-2019 et 2017-2018 est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AUGMENTATIONS	REMBOURSEMENTS	ACTUALISATION ET AUTRES VARIATIONS	ÉCARTS DE CHANGE	VARIATION DE PÉRIMÈTRE	AU 31 AOÛT 2019
Emprunts obligataires	2 191	277	0	4	(4)	0	2 468
Placements privés et emprunts auprès des organismes financiers	1 727	0	(244)	(1)	79	16	1 577
Dette de location-financement	9	0	(4)	(0)	0	0	5
Autres emprunts	30	1	(11)	(6)	(5)	27	34
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**3 957**	**278**	**(260)**	**(4)**	**71**	**43**	**4 084**
Juste valeur nette des instruments dérivés	(17)	0	2	(1)	9	0	(6)
TOTAL INCLUANT LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	**3 940**	**278**	**(257)**	**(5)**	**80**	**43**	**4 078**

(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
Placements privés et emprunts auprès des organismes financiers	1 582	344	(211)	0	11	1	1 727
Dette de location-financement	11	2	(4)	0	0	0	9
Autres emprunts	27	3	(2)	(2)	1	3	30
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**3 509**	**647**	**(217)**	**2**	**12**	**4**	**3 957**
Juste valeur nette des instruments dérivés	(9)	0	2	(2)	(8)	0	(17)
TOTAL INCLUANT LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	**3 500**	**647**	**(215)**	**0**	**4**	**4**	**3 940**

4.15.1 Répartition des emprunts et dettes financières par devise

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2019 COURANTS	AU 31 AOÛT 2019 NON COURANTS	AU 31 AOÛT 2018 COURANTS	AU 31 AOÛT 2018 NON COURANTS
Emprunts obligataires				
Euros	9	2 184	15	2 176
GBP	1	274		
TOTAL	**10**	**2 458**	**15**	**2 176**
Placements privés (1) et emprunts auprès des organismes financiers				
Dollars américains	23	1 409	152	1 334
Euros	141	4	240	1
TOTAL	**164**	**1 413**	**392**	**1 335**
Dette de location-financement				
Euros	3	2	3	4
Autres monnaies	0	0	1	1
TOTAL	**3**	**2**	**4**	**5**
Autres emprunts (2)				
Euros	1	11		8
Autres monnaies	4	18	9	13
TOTAL	**5**	**29**	**9**	**21**
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES HORS INSTRUMENTS DÉRIVÉS	**181**	**3 903**	**420**	**3 537**
Juste valeur nette des instruments dérivés (3)	(7)	1	(14)	(3)
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES INCLUANT LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	**174**	**3 904**	**406**	**3 534**

(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 23 millions d'euros au 31 août 2019 (18 millions d'euros au 31 août 2018) 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 2019.

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 1er 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 2019.

Sodexo S.A. a émis le 22 mai 2018 un 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 2019.

Sodexo S.A. a émis le 26 juin 2019 un nouvel emprunt obligataire de 250 millions de livres sterling à échéance juin 2028 et portant intérêt au taux annuel de 1,75 %. Le coupon est payable le 26 juin de chaque année. Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 1 million d'euros au 31 août 2019.

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. Cette ligne de crédit a été modifiée à plusieurs reprises, la dernière en date ayant eu lieu en juillet 2019, avec une nouvelle date d'échéance en juillet 2024, et prévoyant deux options permettant de prolonger l'échéance d'un an jusqu'en juillet 2026. Le montant maximum disponible s'élève désormais à 589 millions d'euros plus 785 millions de dollars américains.

La dernière modification comprend également une clause de durabilité qui lie le coût de la ligne de crédit à la capacité de Sodexo de respecter son engagement public de réduire de 50 % ses déchets alimentaires d'ici à 2025.

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 2019, comme au 31 août 2018, 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, les deux 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 2020.

Aucun tirage n'est en cours sur ces lignes de crédit au 31 août 2019.

4.15.3.2 EMPRUNTS SOUSCRITS AUPRÈS D'INVESTISSEURS AMÉRICAINS

Au cours de l'exercice, Sodexo, Inc. a remboursé le nominal restant dû de la première tranche de l'emprunt souscrit le 4 mars 2014 auprès d'investisseurs américains (150 millions de dollars américains).

Les emprunts souscrits par le Groupe auprès d'investisseurs américains au 31 août 2019 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 EMPRUNT SOUSCRIT EN MARS 2011	**207**		
4 mars 2014	150	3,44 %	mars 2021
	525	3,99 %	mars 2024
	175	4,14 %	mars 2026
	100	4,34 %	mars 2029
TOTAL EMPRUNT SOUSCRIT EN MARS 2014	**950 ***		
TOTAL EMPRUNT SOUSCRIT EN JUIN 2018	**400**	3,70 %	juin 2023
TOTAL EMPRUNTS SOUSCRITS AUPRÈS D'INVESTISSEURS AMÉRICAINS	**1 557**		

* Après déduction de 150 millions de dollars américains remboursés le 4 mars 2019.

Ces emprunts comprennent deux covenants financiers qui sont calculés par référence aux états financiers 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 2019 ces *covenants* sont respectés par le Groupe. Il en était de même au 28 février 2019 et au 31 août 2018.

4.15.3.3 BILLETS DE TRÉSORERIE

L'encours au titre des billets de trésorerie émis par Sodexo S.A. et Sodexo Finance est de 140 millions d'euros au 31 août 2019 (240 millions d'euros au 31 août 2018).

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 2019, 97 % de l'endettement consolidé du Groupe est à taux fixe et le taux moyen de financement à cette date s'établit à 2,6 %.

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 %.

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 2019 VALEURS COMPTABLES (en millions d'euros)	< 3 MOIS	> 3 MOIS ET < 6 MOIS	> 6 MOIS ET < 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Emprunts obligataires	2		7	589	1 869	2 468
Placements privés et emprunts auprès des organismes financiers	164			1 165	248	1 577
Dette de location-financement	1	1	2	2		5
Autres emprunts	0		4	27	2	34
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**167**	**1**	**13**	**1 784**	**2 119**	**4 084**

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 2019 FLUX CONTRACTUELS (en millions d'euros)	< 3 MOIS	> 3 MOIS ET < 6 MOIS	> 6 MOIS ET < 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Emprunts obligataires	2	4	28	710	1 929	2 673
Placements privés et emprunts auprès des organismes financiers	165	5	28	1 327	275	1 799
Dette de location-financement	1	1	2	2		5
Autres emprunts	1		5	29	2	37
Incidences des instruments dérivés hors ceux en place au sein des sociétés PPP						
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**168**	**10**	**62**	**2 068**	**2 206**	**4 515**

Les flux contractuels incluent le paiement des intérêts futurs non encore dus.

AU 31 AOÛT 2018 VALEURS COMPTABLES (en millions d'euros)	< 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
Placements privés et emprunts auprès des organismes financiers	264		128	649	686	1 727
Dette de location-financement	1	1	2	5		9
Autres emprunts	2	6	1	21		30
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**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 (en millions d'euros)	< 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
Placements privés et emprunts auprès des organismes financiers	264	4	156	836	731	1 991
Dette de 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 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**267**	**23**	**184**	**1 588**	**2 372**	**4 434**

Les flux contractuels incluent le paiement des intérêts futurs non encore dus.

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 2019	AU 31 AOÛT 2018
Instruments dérivés de change		**6**	**10**
Actif	*Trading*	12	11
Passif	*Trading*	(6)	(1)
Instruments dérivés de change et de taux *		**(1)**	**7**
Actif	*Cash flow hedge*	0	8
Passif	*Cash flow hedge*	(1)	(1)
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS NETS		**5**	**17**

* Correspondant à un cross currency swap EUR-BRL d'un nominal total de 120 millions de BRL au 31 août 2019, dont les intérêts courus sont présentés au passif pour un montant de 1 million d'euros au 31 août 2019.

La valeur nominale des instruments dérivés de change et de taux ainsi que leurs justes valeurs se répartissent par échéance comme suit :

	AU 31 AOÛT 2019				AU 31 AOÛT 2018			
(en millions d'euros)	< 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL	< 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Positions prêteuses de devises	**92**	**29**		**121**	**20**			**20**
Couronne tchèque/Euro	77	29		106				
Zloty polonais/Euro	15			15	15			15
Peso mexicain/Euro					5			5
Positions emprunteuses de devises	**(46)**	**(55)**	**(1)**	**(103)**	**(88)**	**(31)**		**(119)**
Livre sterling/Euro	(3)	(3)		(6)	(3)	(6)		(9)
Real brésilien/Euro	(18)	(9)		(27)	(18)			(18)
Peso mexicain/Euro					(5)			(5)
Couronne suédoise/Euro	(13)			(13)	(10)	(6)		(16)
Autres	(12)	(43)	(1)	(57)	(52)	(19)		(71)
TOTAL VALEUR NOMINALE	**46**	**(26)**	**(1)**	**19**	**(68)**	**(31)**		**(99)**
Juste valeur	**6**	**(1)**		**5**	**14**	**3**		**17**

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 2019	AU 31 AOÛT 2018
Actif net de retraites *	(4)	(3)
Passif net des plans à prestations définies	244	237
Autres avantages à long terme au personnel	159	152
Avantages au personnel	**399**	**386**

* 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 446 millions d'euros pour l'exercice 2018-2019 (404 millions au cours de l'exercice 2017-2018).

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 1er 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 1er 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 1er 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 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 modalités de la garantie maison mère tels que décidés en octobre 2012.

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. Les impacts de cette décision ont été comptabilisés sur l'exercice 2018-2019 et ne sont pas matériels.

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 1er 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 :

	2018-2019			2017-2018		
(en millions d'euros)	OBLIGATION	ACTIF	PASSIF NET	OBLIGATION	ACTIF	PASSIF NET
Au 1er septembre	**1 201**	**(967)**	**234**	**1 293**	**(980)**	**313**
Charge/(Produit) inscrit au compte de résultat :	48	(25)	23	46	(23)	23
Coût des services rendus au cours de l'exercice	*17*	*0*	*17*	*17*		*17*
Coût des services passés	*1*	*0*	*1*	*(1)*		*(1)*
Effet des règlements	*0*	*0*	*0*			
Coût/(Produit) financier	*31*	*(25)*	*6*	*30*	*(23)*	*7*
Pertes (gains) liés à la réévaluation :	145	(151)	(7)	(88)	9	(79)
Pertes/(Gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses démographiques	*(8)*	*0*	*(8)*	*(4)*		*(4)*
Pertes/(Gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses financières	*199*	*(151)*	*48*	*(81)*	*9*	*(72)*
Pertes/(Gains) actuariels liés à des effets d'expérience	*(47)*	*0*	*(47)*	*(3)*		*(3)*
Écarts de conversion	(6)	8	2	22	(19)	3
Contributions effectuées par les participants au régime	1	0	1			
Cotisations effectuées par l'employeur	0	(16)	(16)		(26)	(26)
Prestations servies prélevées sur les actifs de régime	(35)	35	0	(55)	55	
Prestations servies non prélevées sur l'actif	(9)	0	(9)			
Variation de périmètre et autres *	105	(93)	12	(18)	17	(1)
AU 31 AOÛT	**1 450**	**(1 210)**	**240**	**1 201**	**(967)**	**234**
Dont :						
Régimes partiellement financés	1 321	(1 210)	111	1 076	(967)	109
Régimes non financés	129		129	125		125

* Y compris, pour l'exercice 2018-2019, une hausse de 53 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 (23 millions d'euros au 31 août 2018) et se détaillent comme suit :

- une charge nette de 7 millions d'euros (7 millions d'euros au 31 août 2018) est comptabilisée en coût des ventes ;
- une charge nette de 10 millions d'euros (9 millions d'euros au 31 août 2018) est comptabilisée en charges administratives et commerciales ;
- la charge résiduelle de 6 millions d'euros est comptabilisée 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 2019	AU 31 AOÛT 2018
Actions	256	158
Obligations	16	14
Biens immobiliers	71	39
Trésorerie	26	17
Fonds de placement	238	353
Assurances et autres	603	386
TOTAL ACTIFS DE RÉGIME	**1 210**	**967**

Les gains actuariels nets constatés sur l'obligation au titre des changements d'hypothèses financières s'élèvent à 200 millions d'euros dont 157 millions d'euros au Royaume-Uni, 23 millions d'euros aux Pays-Bas, 6 millions en Suisse et 1 million 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 2019 et au 31 août 2018 sont les suivantes :

AU 31 AOÛT 2019	FRANCE	PAYS-BAS	ROYAUME-UNI (4)	ITALIE
Taux d'actualisation (1)	0,75 % - 1,25 %	1,25 % - 2,25 %	1,8 % - 2,8 %	0,30 %
Taux d'augmentation des salaires à long terme (2)	2,75 %	2 %	3,5 %	N/A
Taux d'inflation à long terme	1,75 %	1,75 %	2 % - 3 % (3)	1,75 %
Montant du passif net (en millions d'euros)	89	10	38	20
Duration moyenne (en années)	12	20	19	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 2018-2019.
(4) Hors engagement de retraite de 89 millions d'euros de 6 sociétés au Royaume-Uni (compensé par un actif du même montant).

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 net (en millions d'euros)	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).

Par rapport aux hypothèses présentées dans le tableau ci-dessus, et en excluant l'engagement de retraite de 89 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 1 633 millions d'euros (contre 1 361 millions d'euros sur la base des hypothèses retenues au 31 août 2019). Une hausse de 0,5 % du taux d'inflation à long terme porterait le montant total de l'obligation brute à 1 462 millions d'euros.

Sur la base d'une estimation raisonnablement déterminée, Sodexo versera 18 millions d'euros aux régimes sur l'année 2019-2020.

4.17.1.3 RÉGIMES MULTI-EMPLOYEURS

Aux États-Unis, à la date de clôture de l'exercice, Sodexo participe à 45 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 2018-2019 (montant identique en 2017-2018). Du total de ces contributions, respectivement 43 % et 6 % 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 159 millions d'euros au 31 août 2019 (152 millions d'euros au 31 août 2018) 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 2018-2019 s'élève à 9 millions d'euros (12 millions d'euros pour l'exercice 2017-2018) 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 2017-2018).

3

4.18 Provisions

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	DOTATIONS	REPRISES AVEC UTILISATION	REPRISES SANS UTILISATION	ÉCARTS DE CONVERSION ET AUTRES	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	AU 31 AOÛT 2019
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	34	4	(12)	(4)	(1)		22
Provisions pour litiges avec les salariés	47	13	(13)	(6)	1		43
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	18	3	(7)	(1)		1	13
Provisions pour réorganisation	5	2	(2)	(1)			4
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	35	2	(9)	(5)	(6)	1	18
Provisions pour capitaux propres négatifs *	6				4		9
Autres provisions	16	16	(13)	(7)	11	14	37
TOTAL PROVISIONS	**161**	**39**	**(57)**	**(24)**	**10**	**17**	**146**

* 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 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).

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 :

	AU 31 AOÛT 2019		AU 31 AOÛT 2018	
(en millions d'euros)	COURANTES	NON COURANTES	COURANTES	NON COURANTES
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	2	20	6	28
Provisions pour litiges avec les salariés	23	20	26	21
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	8	5	8	10
Provisions pour réorganisation	2	2	3	2
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	16	2	28	7
Provisions pour capitaux propres négatifs *		9		6
Autres provisions	7	29	2	14
TOTAL PROVISIONS	**58**	**88**	**73**	**88**

* 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 2019	AU 31 AOÛT 2018
Dettes d'exploitation	158	163
Autres dettes hors exploitation	13	27
TOTAL AUTRES PASSIFS NON COURANTS	**171**	**190**
Clients avances et acomptes reçus sur commandes	483	341
Fournisseurs et comptes rattachés	2 517	2 226
Dettes sociales	1 184	1 101
Dettes fiscales	327	285
Autres dettes d'exploitation	151	114
Produits constatés d'avance	135	120
Autres dettes hors exploitation	94	35
TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES COURANTES	**4 892**	**4 222**
TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	**5 063**	**4 412**

Les dettes sociales comprennent notamment les avantages au personnel à court terme.

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 2019 dans le cadre de ces programmes d'affacturage inversé est de 431 millions d'euros (370 millions d'euros au 31 août 2018).

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 (en millions d'euros)	VALEURS COMPTABLES	VALEURS CONTRACTUELLES NON ACTUALISÉES
Échéances à moins de 3 mois	3 592	3 592
Échéances à plus de 3 mois et moins de 6 mois	306	306
Échéances à plus de 6 mois et moins de 12 mois	917	917
Échéances à plus de 1 an et moins de 5 ans	156	164
Échéances à plus de 5 ans	91	101
TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	**5 063**	**5 080**

4.20 Impôts différés

La répartition des impôts différés pour l'exercice 2018-2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	IMPACT IFRS 9	AU 1ER SEPTEMBRE 2018	PRODUIT/ (CHARGE) D'IMPÔT DIFFÉRÉ	IMPÔT COMPTABILISÉ EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	ÉCARTS DE CHANGE ET AUTRES	AU 31 AOÛT 2019
• Dette envers le personnel	156		156	(13)	(1)	(3)	140
• Juste valeur des instruments financiers	15		15	(3)	1	(6)	8
• Immobilisations incorporelles	(51)		(51)	13	0	(4)	(42)
• Autres différences temporelles	(212)	(17)	(229)	(26)	(4)	8	(251)
• Reports déficitaires	71		71	16	0	6	93
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**(21)**	**(17)**	**(38)**	**(12)**	**(3)**	**1**	**(52)**
dont Impôts différés actifs	**105**		**105**				**99**
dont Impôts différés passifs	**(126)**	**(17)**	**(143)**				**(151)**

3

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 IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**50**	**(80)**	**(12)**	**21**	**(21)**
dont Impôts différés actifs	**187**				**105**
dont Impôts différés passifs	**(137)**				**(126)**

Le montant d'impôts différés actifs nés de reports déficitaires, non comptabilisés du fait de leur récupération jugée non probable, est de 93 millions d'euros au 31 août 2019 (99 millions d'euros au 31 août 2018), dont 19 millions d'euros figurant dans les comptes de filiales antérieurement à leur acquisition (9 millions d'euros au 31 août 2018).

Les différences temporelles sur charges de personnel correspondent principalement aux impôts différés sur les avantages postérieurs à l'emploi.

Les autres différences temporelles incluent notamment les impôts différés constatés sur la quote-part fiscalement déductible des amortissements comptabilisés sur les écarts d'acquisition dans certains pays qui représentent 248 millions d'euros (225 millions au 31 août 2018).

4.21 Instruments financiers

Le tableau ci-après détaille les catégories d'instruments financiers, 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 côtés 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.

JUSTE VALEUR DE NIVEAU 3 : ÉVALUATION DES TITRES BELLON SA

Le Groupe détient, *via* sa filiale à 100 % Sofinsod, une participation de 19,61 % dans le capital de la société Bellon SA, société contrôlant Sodexo S.A. à hauteur de 42,22 % des actions et 56,58 % des droits de vote exerçables au 31 août 2019. Cette participation ne confère pas au Groupe une influence notable sur Bellon SA, car les droits de votes attachés aux actions Bellon SA qu'elle détient ne peuvent pas être exercés par Sofinsod, conformément aux dispositions de l'article L. 233-31 du Code de commerce.

L'entrée en vigueur de la norme IFRS 9 a conduit le Groupe à procéder pour la première fois à l'évaluation de cette participation à sa juste valeur déterminée conformément à la norme IFRS 13 et à opter pour une comptabilisation des variations ultérieures de juste valeur dans les autres éléments non recyclables du résultat global consolidé.

La Direction a mené des travaux d'évaluation de la juste valeur de la participation dans le cadre de la première application d'IFRS 9, avec le support de deux experts indépendants. L'évaluation de la juste valeur de la participation dépend, entre autres, de l'actif net comptable réévalué (ANR) de la société Bellon SA, qui a un endettement limité et ne détient aucun autre actif que des actions de Sodexo S.A.. Ces actions sont évaluées à leur cours de Bourse de clôture pour le calcul de l'ANR de Bellon SA.

Les statuts de la société Bellon SA comprennent une clause qui restreint la cession d'actions Bellon SA à des tiers non-actionnaires, en les soumettant à l'agrément préalable de son Conseil de Surveillance. La société Bellon SA est contrôlée à hauteur de 72,6 % par Monsieur et Madame Pierre Bellon et leurs quatre enfants. Ces derniers ont signé un accord en juin 2015 d'une durée de 50 ans empêchant les descendants directs de Monsieur et Madame Pierre Bellon de disposer librement de leurs actions Bellon SA. L'unique actif de Bellon SA étant sa participation dans Sodexo, il est permis de déduire que Bellon SA n'a pas vocation à céder cette participation à des tiers.

Ces caractéristiques particulières induisent une liquidité très restreinte de la participation que Sofinsod détient dans la société Bellon SA. La méthode de valorisation retenue par la Direction (niveau 3 de la hiérarchie définie par IFRS 13) intègre cette illiquidité d'une part, ainsi que l'ensemble des caractéristiques du schéma de détention de cette participation, d'autre part. Cette méthode conduit à une décote sur l'ANR de Bellon SA estimée à 40 % au 1er septembre 2018 et au 31 août 2019.

Au 1er septembre 2018, l'évaluation à la juste valeur de la participation pour un montant de 596 millions d'euros a conduit le Groupe à enregistrer un impact brut de 564 millions d'euros. L'impact net d'impôt s'élève à 547 millions d'euros au 1er septembre 2018 comptabilisé dans les capitaux propres d'ouverture, après comptabilisation d'un impôt différé passif au taux de 3,10 %.

Au 31 août 2019, la juste valeur de la participation est évaluée à 708 millions d'euros et sa variation depuis l'ouverture a été comptabilisée en autres éléments non recyclables du résultat global (OCI).

			AU 31 AOÛT 2019		NIVEAU DE JUSTE VALEUR			
ACTIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	**CATÉGORIE D'INSTRUMENTS**	**NOTE**	**VALEUR COMPTABLE**	**JUSTE VALEUR**	**NIVEAU 1**	**NIVEAU 2**	**NIVEAU 3**	**TOTAL**
Valeurs mobilières de placement	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	4.13	374	374	27	347		374
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses	Actifs financiers au coût amorti	4.11	804	804				
	Trésorerie	4.11	315	315	315			315
Clients et autres créances	Actifs financiers au coût amorti	4.12	4 626	4 626				
	Actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global	4.11	896	896			896	896
Autres actifs financiers	Actifs financiers au coût amorti	4.11	162	162				
Instruments dérivés actifs		4.16	12	12		12		12

			AU 31 AOÛT 2019		NIVEAU DE JUSTE VALEUR			
PASSIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	**CATÉGORIE D'INSTRUMENTS**	**NOTE**	**VALEUR COMPTABLE**	**JUSTE VALEUR**	**NIVEAU 1**	**NIVEAU 2**	**NIVEAU 3**	**TOTAL**
Emprunts obligataires *	Passifs financiers au coût amorti	4.15	2 468	2 553				
Placements privés et emprunts auprès d'organismes financiers	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 577	1 636				
Autres emprunts et dettes financières	Passifs financiers au coût amorti	4.15	39	39				
Découverts bancaires	Passifs financiers au coût amorti	4.13	35	35				
Fournisseurs et autres dettes	Passifs financiers au coût amorti	4.19	4 892	4 892				
Chèques et Cartes de Services à rembourser	Passifs financiers au coût amorti		2 981	2 981				
Instruments dérivés passifs		4.16	(7)	(7)		(7)		(7)

* La valeur de marché est déterminée sur la base de la cotation des obligations au 31 août 2019.

ACTIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	CATÉGORIE D'INSTRUMENTS	NOTE	AU 31 AOÛT 2018 VALEUR COMPTABLE	AU 31 AOÛT 2018 JUSTE VALEUR	NIVEAU DE JUSTE VALEUR NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	TOTAL
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 & Récompenses	Actifs financiers au coût amorti	4.11	862	862				
	Trésorerie	4.11	180	180	180			180
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 VALEUR COMPTABLE	AU 31 AOÛT 2018 JUSTE VALEUR	NIVEAU DE JUSTE VALEUR NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	TOTAL
Emprunts obligataires *	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

* La valeur de marché est déterminée sur la base de la cotation des obligations au 31 août 2018.

Il n'y a pas eu de transfert entre les différents niveaux, entre les exercices 2017-2018 et 2018-2019.

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 conditions auxquelles les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

MOUVEMENTS SUR LES EXERCICES 2018-2019 ET 2017-2018

Le tableau suivant indique le nombre, les prix moyens pondérés d'exercice des options (PMP) et les mouvements d'options durant l'exercice.

	2018-2019		2017-2018	
	NOMBRE	PMP (en euros)	NOMBRE	PMP (en euros)
En circulation en début d'exercice	**45 765**	**51,40**	**529 443**	**50,39**
Annulées pendant l'exercice	(1 250)	51,40	(11 075)	51,06
Exercées pendant l'exercice	(44 515) (1)	0	(472 603) (2)	50,27
En circulation en fin d'exercice	**0**	**0**	**45 765**	**51,40**
Exerçables en fin d'exercice	**0**	**0**	**45 765**	**51,40**

(1) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 90,87 euros.
(2) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 101,43 euros.

Les options d'achat d'actions octroyées dans le cadre du plan mis en place en décembre 2011 non encore exercées ont expiré en décembre 2018. En conséquence, le nombre d'options non exercées en circulation au 31 août 2019 est nul.

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 2015, la condition de présence requise au sein du Groupe Sodexo, à compter de la date d'attribution, est de 3 ou 2 ans pour les résidents fiscaux français (selon que la livraison des actions est soumise ou non à condition de performance) et de 4 ans pour les non-résidents fiscaux français ; l'attribution gratuite d'actions aux résidents fiscaux français est également assortie d'une période d'incessibilité des actions pendant 2 ans suivant la période d'acquisition des droits ;
- pour les plans attribués à compter de 2016, la condition de présence requise au sein du Groupe Sodexo, à compter de la date d'attribution, est de 4 ans pour tous les bénéficiaires, sans clause d'incessibilité des actions ;
- jusqu'en 2018, 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 ;
- à compter de 2019, l'intégralité des actions attribuées aux membres du Comité Exécutif Groupe est soumise à condition de performance.

Les conditions de performance hors marché présentent les caractéristiques suivantes :

- pour les plans attribués 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. En 2019, est venue s'ajouter une condition de progression de croissance interne.

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 groupe de pairs est composé de 12 sociétés sélectionnées pour leur taille, une activité proche et une appartenance au secteur des services communs externalisés. 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 3e 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 ;
- pour le plan attribué en 2019, le TSR de Sodexo est comparé au groupe de pair de 12 sociétés sélectionnées pour leur taille, une activité proche et une appartenance au secteur des services communs externalisés. Cette condition s'applique uniquement au Directeur Général et aux membres du Comité Exécutif Groupe.

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 2018-2019 ET 2017-2018

Le tableau suivant indique les mouvements d'actions attribuées gratuitement durant l'exercice :

	2018-2019	2017-2018
Nombre en début d'exercice	**3 025 219**	**2 801 195**
Attribuées pendant l'exercice	845 090	931 880
Annulées pendant l'exercice	(170 620)	(145 391)
Livrées pendant l'exercice	(458 225)	(583 325)
Nombre en fin d'exercice	**3 241 464**	**3 025 219**

La juste valeur moyenne pondérée des actions attribuées gratuitement durant l'exercice 2018-2019 est de 91,3 euros (66,61 euros pour les actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2017-2018).

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 2019 :

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 * (en %)	NOMBRE D'ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 AOÛT
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 %	0
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 %	0
1 déc. 2015	International	4	N/A	2,5 %	0 %	4,3 %	22,5 %	2 350
27 avril 2016	International	4	N/A	2,5 %	0 %	N/A	22 %	715 355
30 sept. 2016	International	4	N/A	2,5 %	0 %	N/A	22 %	11 600
30 nov. 2016	International	4	N/A	2,5 %	0 %	N/A	22 %	10 000
20 avril 2017	International	4	N/A	2,4 %	0 %	N/A	18,1 %	792 379
14 sept. 2017	International	4	N/A	2,4 %	0 %	N/A	18,1 %	13 000
27 avril 2018	International	4	N/A	2,7 %	0 %	N/A	21,3 %	854 520
13 sept 2018	International	4	N/A	2,7 %	0 %	N/A	21,3 %	34 100
19 juin 2019	International	4	N/A	3,0 %	0 %	N/A	21,9 %	808 160
TOTAL								**3 241 464**

* 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 2018-2019 au titre des actions attribuées gratuitement est de 33 millions d'euros (contre 44 millions d'euros au titre de l'exercice 2017-2018).

4.23 Regroupements d'entreprises

Les principales acquisitions de l'exercice 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 2019, est résumé dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2019
Immobilisations incorporelles *	42
Immobilisations corporelles	39
Autres actifs non courants (dont investissements clients)	2
Créances clients	27
Autres actifs courants	22
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8
Dettes financières	(44)
Autres dettes non courantes	(36)
Impôts différés nets	3
Autres dettes et passifs courants	(76)
TOTAL DES ACTIFS NETS IDENTIFIABLES	**(13)**
Écarts d'acquisition	307
Engagement de rachat de participations ne donnant pas le contrôle	0
Impact de la prise de contrôle des participations mises en équivalence	0
CONTREPARTIE TRANSFÉRÉE	**(307)**
Trésorerie acquise	8
Variation de dette sur acquisition de filiales	
IMPACT SUR LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	**(299)**

* 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.

La contribution des sociétés acquises en 2018-2019 depuis leur intégration s'élève à 223 millions d'euros pour le chiffre d'affaires et 12 millions d'euros pour le résultat d'exploitation.

Les entités acquises significatives sont mentionnées au chapitre 6 (N).

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 2018-2019 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 2019	AU 31 AOÛT 2018
Moins d'un an	188	144
De 1 à 5 ans	431	376
Plus de 5 ans	220	141
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES CONTRATS DE LOCATION SIMPLE	**839**	**662**

Il s'agit des loyers à payer sur la durée non résiliable des contrats, tenant compte de l'existence de dispositions contractuelles ou légales permettant de sortir avant leur échéance (paiements minimaux futurs à effectuer en vertu des contrats de location simple non résiliables). Ces contrats, conclus dans le monde entier et dont les dispositions sont négociées localement, portent essentiellement sur :

- des équipements sur sites, des équipements de bureau et des véhicules pour 112 millions d'euros (109 millions d'euros au 31 août 2018) ;
- des loyers de bureaux pour 244 millions d'euros (330 millions d'euros au 31 août 2018), comprenant notamment les engagements au titre des baux pour le siège social du Groupe à Issy-les-Moulineaux (23 millions d'euros) et pour les bureaux de Sodexo France (18 millions d'euros) et Sodexo, Inc. (52 millions d'euros) ;
- des redevances minimales dans le cadre de concessions pour des sites en France et aux États-Unis (404 millions d'euros).

4.24.3 Autres engagements donnés

	AU 31 AOÛT 2019				AU 31 AOÛT 2018
(en millions d'euros)	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
Garanties d'exploitation de sites	1			1	2
Garanties de bonne fin données aux clients du Groupe Sodexo	44	22	115	181	183
Autres engagements	10	15	111	136	134
TOTAL AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS	**55**	**38**	**226**	**319**	**321**

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 2019, la société Bellon SA détient 42,22 % du capital de Sodexo S.A. et 56,58 % des droits de vote exerçables de Sodexo.

Bellon SA a facturé à Sodexo S.A. sur l'exercice 2019 un montant de 3,3 millions d'euros au titre du contrat de mise à disposition (3,7 millions d'euros au cours de l'exercice 2017-2018).

La société Bellon SA a reçu 171,4 millions d'euros de dividendes en février 2019 de Sodexo S.A.

Le Groupe a reçu 2,9 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.

	AU 31 AOÛT 2019			AU 31 AOÛT 2018
(en millions d'euros)	VALEURS BRUTES	DÉPRÉCIATIONS	VALEURS NETTES	VALEURS NETTES
Prêts accordés	44	0	44	44

ENGAGEMENTS HORS-BILAN	AU 31 AOÛT 2019	AU 31 AOÛT 2018
Engagements de paiement donnés aux tiers	1	2
Garanties de bonne fin données à des clients	181	183

TRANSACTIONS RÉALISÉES	2018-2019	2017-2018
Chiffre d'affaires	238	228
Charges opérationnelles	(3)	-
Résultat financier	2	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 2019 et au 31 août 2018 pour les exercices 2018-2019 et 2017-2018 se décomposent comme suit :

(en euros)	2018-2019	2017-2018
Avantages à court terme	15 429 580	15 424 760
Avantages postérieurs à l'emploi	1 264 567	882 048
Juste valeur des actions attribuées gratuitement à la date d'attribution	14 022 288	8 304 389

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.

Denis Machuel, Directeur Général depuis le 23 janvier 2018 est rémunéré par Sodexo S.A. et n'est par ailleurs 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 2019	AU 31 AOÛT 2018
TOTAL DES EFFECTIFS AU 31 AOÛT	**470 237**	**460 663**

4.28 Litiges

- La Société est en litige avec l'administration fiscale brésilienne au sujet de 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 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 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 jugé le 14 août 2018 devant 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 69 millions d'euros à la clôture de l'exercice (65 millions d'euros au 31 août 2018).

- Le 9 octobre 2015, la société française *Octoplus* a saisi l'Autorité de la concurrence d'une plainte concernant plusieurs sociétés françaises du secteur des titres-restaurants, dont Sodexo Pass France. Suite à l'audition des parties concernées, l'Autorité de la concurrence a décidé le 6 octobre 2016 de poursuivre l'instruction sur le fond sans prononcer de mesures conservatoires.

  Le 27 février 2019, les services d'instruction ont adressé à Sodexo Pass France leur rapport final. Le Groupe a contesté les deux griefs notifiés dans son mémoire en réponse en date du 29 avril 2019. La séance devant le collège de l'Autorité de la concurrence s'est tenue le 18 juillet 2019 et sa décision pourrait être rendue avant la fin de l'année 2019.

  L'Autorité de la concurrence dispose d'un large pouvoir d'appréciation lui permettant de déterminer au cas par cas les sanctions pécuniaires qu'elle prononce en vertu des principes d'individualisation et de proportionnalité. Compte tenu de la difficulté à évaluer dans quelles mesures l'Autorité de la concurrence prendra en compte les arguments avancés par Sodexo Pass France pour sa défense et au regard des multiples facteurs concourant le cas échéant à la détermination d'une amende, il est impossible d'estimer de manière fiable le montant de la sanction encourue en cas de décision défavorable, sans exclure qu'il pourrait éventuellement avoir un impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe. Dans ce contexte, aucune provision n'a été constituée au 31 août 2019 au titre de cette procédure.

- Au Brésil, une différence d'interprétation oppose Sodexo et ses principaux concurrents à l'administration fiscale sur la déductibilité des taxes PIS/COFIN sur certains achats qui sont effectués à un taux zéro. Les procédures sont toujours en cours et 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.

- Le 28 janvier 2019, le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI) a rendu sa décision dans le cadre de la procédure qui l'opposait à l'État hongrois. À la suite des changements législatifs et réglementaires hongrois intervenus sur le marché des titres-restaurant et titres-alimentation, Sodexo avait déposé auprès du CIRDI, en juillet 2014, une requête aux fins d'arbitrage à l'encontre de l'État hongrois. La décision rendue, favorable à Sodexo, prévoit le versement par l'État hongrois d'une indemnité d'environ 73 millions d'euros, hors intérêts, au bénéfice de Sodexo.

  Cette décision constitue une étape importante dans le processus de résolution de ce litige. Toutefois, l'État hongrois ayant formé un recours en annulation contre cette décision le 27 mai 2019, le Groupe a considéré prématuré de comptabiliser un produit.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucune autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, qui est en suspens ou dont elle est menacée, qui pourrait avoir, ou aurait 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

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'Administration.

5. OBJECTIFS ET POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS

5.1 Exposition aux risques sur les taux de change et d'intérêt

Les politiques et procédures du Groupe, sont conçues pour éviter toute prise de position spéculative. En outre, selon ces politiques et procédures :

- 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 2019, comme au 31 août 2018, la quasi-totalité des passifs étant à taux fixe, l'augmentation ou la diminution de 0,5 % des taux d'intérêt 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 67 pays, l'ensemble des postes des états financiers est impacté par la conversion des devises et plus particulièrement la variation du dollar américain. 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 2019				AU 31 AOÛT 2018			
	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 américain	911	45	37	245	828	55	40	237
Real brésilien	112	20	20	86	104	21	19	77
Livre sterling	190	16	16	66	178	10	14	83

5.2 Exposition aux risques de liquidité

Les caractéristiques des financements obligataires et bancaires utilisés par le Groupe au 31 août 2019 sont décrites en détail dans la note 4.15 de l'annexe aux comptes consolidés.

Au 31 août 2019, comme au 31 août 2018, 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 2019 et 2029.

Par ailleurs, 97 % de la dette a été empruntée à long terme et à taux fixe sur les marchés de capitaux. Les 3 % 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 :

(i) la ligne de crédit confirmée multidevises de 589 millions d'euros plus 785 millions de dollars américains à échéance juillet 2024, et

(ii) aux 3 lignes de crédit confirmées bilatérales de 150 millions d'euros chacune, dont deux à échéance décembre 2019, et la troisième à échéance mars 2020.

Au 31 août 2019, 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.

Les politiques et procédures du Groupe sont 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 de compensation, réduisant

ainsi les liquidités placées chez des tiers en les concentrant sur les holdings financières du Groupe.

La contrepartie maximale est d'environ 18 % (14 % au 31 août 2018) de la trésorerie opérationnelle du Groupe (incluant les fonds réservés et les actifs financiers de l'activité Services Avantages & 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 & 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				
Sodexo S.A.			Holding	France
Sodexo Entreprises (consolidé)			Sur Site	France
Sodexo Santé Médico Social			Sur Site	France
Société Française de Restauration et Services (consolidé)			Sur Site	France
Segsmhi (Le Lido)			Sur Site	France
Sogeres			Sur Site	France
Lenôtre SA (consolidé)			Sur Site	France
Sodexo Pass France SA			Avantages & Récompenses	France
Crèche Attitude (consolidé)			Sur Site	France
Foodchéri	87 %	87 %	Sur Site	France
Sodexo Pass International SAS			Holding	France
Sofinsod SAS			Holding	France
Etin SAS			Holding	France

		INTÉRÊTS %	CONTRÔLE %	ACTIVITÉ PRINCIPALE	PAYS
Amérique					
	Sodexo do Brasil Comercial SA (consolidé)			Sur Site	Brésil
	Sodexo Pass do Brasil Serviços E Comércio SA			Avantages & Récompenses	Brésil
	Sodexo Pass Do Brazil Servicos de Inovacao Ltda			Avantages & Récompenses	Brésil
	Sodexo Facilities Services Ltda			Sur Site	Brésil
	Sodexo SAS			Sur Site	Colombie
	Sodexo Canada Ltd (consolidé)			Sur Site	Canada
	Centerplate Canada			Sur Site	Canada
	Sodexo Chile SPA (consolidé)			Sur Site	Chili
	Sodexo Soluciones de Motivacion Chile SA			Avantages & Récompenses	Chili
	Sodexo, Inc. (consolidé)			Sur Site	États-Unis
	Centerplate Ultimate Holdings, Corp.			Sur Site	États-Unis
	Sodexo Remote Sites LLC			Sur Site	États-Unis
	Sodexo Remote Sites USA Inc.			Sur Site	États-Unis
	CK Franchising Inc.			Sur Site	États-Unis
	Circle Company Associates, LLC			Sur Site	États-Unis
	Denali Universal Services LLC			Sur Site	États-Unis
	Inspirus LLC			Avantages & Récompenses	États-Unis
	Sodexo Global Services, LLC			Holding	États-Unis
	Sodexo Pérou SAC			Sur Site	Pérou
Europe					
	Sodexo Services GmbH (consolidé)			Sur Site	Allemagne
	Sodexo Beteiligungs BV & Co. KG			Sur Site	Allemagne
	GA-tec Gebäude und Anlagentechnik GmbH			Sur Site	Allemagne
	Sodexo Services Solutions Austria GmbH			Sur Site	Autriche
	Sodexo Belgium SA (consolidé)			Sur Site	Belgique
	Imagor SA			Avantages & Récompenses	Belgique
	Sodexo Pass Belgium SA (consolidé)			Avantages & Récompenses	Belgique
	Compagnie Financière Aurore International			Holding	Belgique
	Rydoo N.V			Avantages & Récompenses	Belgique
	Sodexo Iberia SA (consolidé)			Sur Site	Espagne
	Centerplate ISG Espana SL	60 %	60 %	Sur Site	Espagne
N	Novae Restauration SA			Sur Site	Suisse
	Sodexo Italia SPA (consolidé)			Sur Site	Italie

3

		INTÉRÊTS %	CONTRÔLE %	ACTIVITÉ PRINCIPALE	PAYS
	Sodexo Nederland BV (consolidé)			Sur Site	Pays-Bas
	Sodexo Pass Česka Republika AS			Avantages & Récompenses	République tchèque
	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 & Récompenses	Royaume-Uni
	Sodexo Ventures UK Limited			Holding	Royaume-Uni
N	AIP Catering Limited			Sur Site	Royaume-Uni
N	GCG Holdings Limited			Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Finances USD Ltd			Holding	Royaume-Uni
	Sodexo Holdings Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
	Purchasing Systems Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Management Services Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Finance Designated Activity Company			Holding	Irlande
	Sodexo Pass Romania Srl			Avantages & Récompenses	Roumanie
	Sodexo Avantaj Ve Odullendirme Hizmetleri AS			Avantages & Récompenses	Turquie
	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 (China) Enterprise Management Services Co., Ltd			Sur Site	Chine
	Sodexo Management Company Ltd Shanghaï			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

	PRICEWATERHOUSECOOPERS				KPMG			
	COMMISSAIRE AUX COMPTES : PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT		RÉSEAU		COMMISSAIRE AUX COMPTES : KPMG SA		RÉSEAU	
(en millions d'euros HT)	MONTANT	%	MONTANT	%	MONTANT	%	MONTANT	%
Certification des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	0,7	58 %	n/a	n/a	0,7	39 %	n/a	n/a
Filiales intégrées globalement	0,3	25 %	4,4	88 %	1,0	56 %	2,8	88 %
SOUS-TOTAL	**1,0**	**83 %**	**4,4**	**88 %**	**1,7**	**94 %**	**2,8**	**88 %**
Services autres que la certification des comptes								
Émetteur	0,0	0 %	0,0	0 %	0,1	6 %	0,0	0 %
Filiales intégrées globalement	0,2	17 %	0,6	12 %	0,0	0 %	0,4	12 %
SOUS-TOTAL	**0,2**	**17 %**	**0,6**	**12 %**	**0,1**	**6 %**	**0,4**	**12 %**
TOTAL HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	**1,2**	**100 %**	**5,0**	**100 %**	**1,8**	**100 %**	**3,2**	**100 %**

Les services autres que la certification des comptes fournis par PricewaterhouseCoopers Audit aux filiales intégrées globalement sont principalement constitués de diligences dans le cadre d'acquisitions d'entreprises, de consultations techniques ou des missions de conformité fiscale.

Les services autres que la certification des comptes fournis par KPMG SA à l'entité consolidante sont principalement constitués de diligences effectuées dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière ; les services fournis aux filiales intégrées globalement sont principalement constitués de diligences dans le cadre d'acquisitions d'entreprises, lors de l'émission d'attestations, ou des missions de revue de conformité fiscale.

3.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 août 2019)

SODEXO
255 Quai de la Bataille de Stalingrad
92866 Issy Les Moulineaux Cedex 9

À l'Assemblée Générale de la société de Sodexo,

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 2019, 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 1er septembre 2018 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) nº 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 2.1.2 « Nouvelles normes et interprétations applicables de manière obligatoire » de l'annexe aux comptes consolidés qui présente les modalités retenues et les incidences de la première application au 1er septembre 2018 des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ».

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 et 4.10 de l'annexe aux comptes consolidés)

Description du risque

Au 31 août 2019, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 6 158 millions d'euros et représentent le poste le plus important du bilan. 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 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 desquelles 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 2.17.2 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 2019, le Groupe a comptabilisé un passif net au titre de ces engagements de 244 millions d'euros, ce montant étant la différence entre la juste valeur des actifs des régimes et la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies.

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 de nombreux pays à travers le monde 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.

Évaluation de la juste valeur de la participation dans Bellon SA

(Notes 2.1.2, 2.12.1, 4.11 et 4.21 de l'annexe aux comptes consolidés)

Description du risque

Le Groupe détient, via sa filiale Sofinsod, une participation de 19,61 % dans le capital de la société Bellon SA, société contrôlant Sodexo SA à hauteur de 42,22% des actions et 56,58% des droits de vote exerçables au 31 août 2019.

Cette participation est comptabilisée par le Groupe selon IFRS 9 comme un actif financier non courant évalué en juste valeur en contrepartie des autres éléments non recyclables du résultat global.

À l'occasion de la première application de la norme IFRS 9 au 1er septembre 2018, le Groupe a mené une évaluation de la juste valeur de cette participation, qui s'est établie à cette date à 596 m€. Au 31 août 2019, la juste valeur a été déterminée selon les mêmes modalités par la direction à 708 m€.

Pour ce faire, la direction a développé, avec le support de deux experts indépendants, une méthode d'évaluation de la juste valeur de la participation en fonction de l'actif net comptable réévalué (ANR) de la société Bellon SA, tenant compte des caractéristiques particulières de cette participation telles que décrites en note 4.21 de l'annexe aux comptes consolidés. La direction a ainsi estimé que la juste valeur de la participation correspondait, au 1er septembre 2018 comme au 31 août 2019, à sa quote-part de l'ANR de Bellon SA auquel était appliqué une décote de 40%.

La détermination de la juste valeur de la participation de Sodexo dans Bellon SA requiert des jugements important de la direction quant au choix de la méthode d'évaluation et de ses modalités de mises en œuvre, notamment la décote appliquée à l'ANR de Bellon SA.

Dans ce contexte, nous avons considéré l'évaluation de la juste valeur de la participation de Sodexo dans Bellon SA comme un point clé de l'audit, du fait de l'importance de cet actif au bilan et du degré de jugement inhérent à certains éléments concourant à la détermination de cette juste valeur.

Notre réponse au risque

Nous avons effectué un examen critique des modalités mises en œuvre par la direction pour déterminer la juste valeur de la participation dans Bellon SA.

Avec le recours de nos experts en évaluation d'actifs, nos travaux ont consisté à :

- prendre connaissance des travaux de la direction et des experts indépendants mandatés par cette dernière pour déterminer une méthode d'évaluation de la participation et ses principales modalités de mises en œuvre ;
- apprécier la cohérence de la méthode d'évaluation retenue avec les caractéristiques particulières de la participation ;
- apprécier le caractère approprié des éléments pris en compte pour la détermination de la décote de 40 % appliquée à l'ANR de Bellon SA pour déterminer la juste valeur de la participation ;
- vérifier que la note 4.21 donne une information appropriée sur la méthode d'évaluation retenue par la direction et ses modalités d'application.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires 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 consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe dans le rapport de gestion, 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 et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

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 votre Assemblée Générale du 22 février 1994 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 4 février 2003 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 août 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la dix-septième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

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 au Comité d'audit un rapport 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 6 novembre 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Caroline Bruno-Diaz

3.6 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES ET ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ

3.6.1 Ratios financiers

		EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018
Taux d'endettement net	Dettes financières (1) – trésorerie opérationnelle (2) / Capitaux propres et intérêts minoritaires	27,0 %	37,9 %
Ratio d'endettement net	Dettes financières (1) – trésorerie opérationnelle (2) / Résultat opérationnel avant dépréciations et amortissements (EBITDA) (3)	0,9	1,0
Capacité de remboursement des emprunts	Dettes financières / Autofinancement	3,6 années	3,5 années
Indépendance financière	Dettes financières non courantes / Capitaux propres et intérêts minoritaires	86,8 %	106,3 %
Rendement des capitaux propres	Part du Groupe dans le résultat net / Part du Groupe dans les capitaux propres hors résultat	17,6 %	24,7 %
Retour sur capitaux employés (ROCE)	Résultat opérationnel après impôt (4) / Capitaux employés (5)	15,5 %	16,4 %
Couverture des charges d'intérêts	Résultat opérationnel / Coût de l'endettement net	11,6	12,6

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

		EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018
(1) Dettes financières	Dettes financières non courantes	3 909	3 537
	+ dettes financières courantes hors découverts bancaires	183	421
	- instruments financiers dérivés à l'actif	(12)	(18)
		4 079	**3 940**
(2) Trésorerie opérationnelle	Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 781	1 666
	+ actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses	1 120	1 042
	- découverts bancaires	(35)	(28)
		2 866	**2 680**
(3) Résultat opérationnel avant dépréciations et amortissements (EBITDA)	Résultat opérationnel	1 059	997
	+ dépréciations et amortissements	365	317
		1 446	**1 314**
(4) Résultat opérationnel après impôt	Résultat opérationnel	1 059	997
	Taux effectif d'impôt	29,0 %	27,1 %
		753	**727**
(5) Capitaux employés	Immobilisations corporelles	684	619
	+ *Écarts d'acquisition*	6 158	5 664
	+ autres immobilisations incorporelles	801	704
	+ investissements clients	626	558
	+ besoin en fonds de roulement hors actifs financiers et fonds réservés de l'activité Services Avantages & Récompenses	(3 408)	(3 104)
		4 861	**4 441**

3.6.2 Synthèse des résultats et éléments financiers sur deux ans

	2018-2019	2017-2018
Capitaux propres	**4 498**	**3 328**
Part du Groupe	4 456	3 283
Participations ne donnant pas le contrôle	42	45
Dettes financières (1)	**4 079**	**3 940**
Dettes financières non courantes	3 903	3 534
Dettes financières courantes	176	406
Trésorerie (nette des découverts bancaires)	**1 746**	**1 638**
Actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses (dont fonds réservés)	**1 120**	**1 042**
Endettement financier net (2)	**1 213**	**1 260**
Chiffres d'affaires	**21 954**	**20 407**
Résultat opérationnel	1 059	997
Résultat consolidé	686	664
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	21	13
Résultat net part du Groupe	**665**	**651**
Nombre moyen pondéré d'actions – de base	**145 721 534**	**148 077 776**
Résultat net part du Groupe par action – de base (en euros)	4,56	4,40
Dividende par action versé sur l'exercice (en euros)	2,75	2,75
Valeur de l'action au 31 août (en euros)	103	89,72
Cours le plus haut de l'exercice	104,95	114,05
Cours le plus bas de l'exercice	84,92	78,10

(1) Y compris les instruments financiers, hors découverts bancaires.
(2) Trésorerie + fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses – dettes financières.

3.6.3 Taux de change

CODES ISO	PAYS	MONNAIE	TAUX DE CLÔTURE AU 31/08/2019 1 EURO =	TAUX MOYEN 2019-2018 1 EURO =
CFA	Afrique	CFA (1 000 unités)	0,655957	0,655957
ZAR	Afrique du Sud	Rand	16,829900	16,166472
DZD	Algérie	Dinar (1 000 unités)	0,132452	0,134551
SAR	Arabie Saoudite	Rial	4,145800	4,251915
ARS	Argentine	Peso	63,975290	63,975290
AUD	Australie	Dollar	1,639800	1,600774
BRL	Brésil	Real	4,587900	4,383893
BGN	Bulgarie	Lev bulgare	1,955800	1,955800
CAD	Canada	Dollar	1,465800	1,503486
CLP	Chili	Peso (1 000 unités)	0,796240	0,772224
CNY	Chine	Yuan	7,890800	7,762257
COP	Colombie	Peso (1 000 unités)	3,798000	3,628884
KRW	Corée	Won (1 000 unités)	1,333210	1,295776
CRC	Costa Rica	Colon (1 000 unités)	0,627210	0,669458
DKK	Danemark	Couronne	7,456200	7,463240
AED	Émirats arabes unis	Dirham	4,060300	4,163829
USD	États-Unis	Dollar	1,103600	1,133866
GNF	Guinée	Franc guinéen (1 000 unités)	10,136770	10,310348
HKD	Hong Kong	Dollar	8,654900	8,885842
HUF	Hongrie	Forint (1 000 unités)	0,331070	0,322743
INR	Inde	Roupie (1 000 unités)	0,078837	0,079854
IDR	Indonésie	Rupiah (1 000 unités)	15,654570	16,273843
ILS	Israël	Shekel israélien	3,889900	4,115329
JPY	Japon	Yen (1 000 unités)	0,117280	0,125195
KZT	Kazakhstan	Tenge (1 000 unités)	0,428010	0,427054
KWD	Koweit	Dinar	0,335900	0,344107
LBP	Liban	Livre libanaise (1 000 unités)	1,662670	1,706952
MGA	Madagascar	Malagasy ariary (1 000 unités)	4,088000	4,011068
MYR	Malaisie	Ringgit	4,641200	4,690382
MAD	Maroc	Dirham	10,621200	10,839473
MXN	Mexique	Peso	22,156700	22,009574
MZN	Mozambique	Metical du Mozambique	67,440000	69,726782
NOK	Norvège	Couronne	10,038000	9,713779
NZD	Nouvelle-Zélande	Dollar	1,749000	1,695499
OMR	Oman	Rial	0,425341	0,436251
PEN	Pérou	Sol	3,751000	3,774781

CODES ISO	PAYS	MONNAIE	TAUX DE CLÔTURE AU 31/08/2019 1 EURO =	TAUX MOYEN 2019-2018 1 EURO =
PHP	Philippines	Peso philippin	57,462000	59,300456
PLN	Pologne	Zloty	4,381200	4,294881
QAR	Qatar	Rial	4,025700	4,129098
CZK	Rép. tchèque	Cour. tchèque (1 000 unités)	0,025914	0,025746
RON	Roumanie	Nouveau Leu	4,728400	4,711225
GBP	Royaume-Uni	Livre	0,905650	0,885108
RUB	Russie	Rouble (1 000 unités)	0,073415	0,074334
SGD	Singapour	Dollar	1,531200	1,547685
SEK	Suède	Couronne	10,839500	10,480621
CHF	Suisse	Franc suisse	1,090900	1,125652
TZS	Tanzanie	Shilling (1 000 unités)	2,534910	2,609144
THB	Thaïlande	Baht	33,754000	36,072825
TND	Tunisie	Dinar	3,170577	3,323496
TRY	Turquie	Livre	6,441800	6,348273
UYU	Uruguay	Peso uruguayen	40,472000	38,033444
VEF	Venezuela	Bolivar (1 000 unités)	2448545,229907	2448545,229907
VND	Vietnam	Dong vietnamien	25642,070000	26387,457098

3.6.4 Politique d'investissements

(en millions d'euros)	2019-2018	2017-2018
Investissements corporels et incorporels et investissements chez les clients	415	286
Acquisitions de titres de participations au cours de l'exercice	301	697

Investissements en cours au 31 août 2019 :

- 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 2018-2019.

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

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 KALYX LIMITED SODEXO EDUCATION SERVICES LTD SODEXO IRELAND LTD
AMÉRIQUE DU NORD	SODEXO, INC CENTERPLATE ULTIMATE HOLDINGS, CORP. CK FRANCHISING, INC SODEXO REMOTE SITES LLC SODEXO CANADA LTD
FRANCE	SOGERES SA SODEXO ENTREPRISES SAS SODEXO SANTE MEDICO SOCIAL SAS SOCIETE FRANCAISE DE RESTAURATION ET SERVICES SODEXO SPORTS ET LOISIRS SODEXO JUSTICE SERVICES
EUROPE	SODEXO ITALIA SPA SODEXO BELGIUM SA SODEXO GERMANY B.V.(ALLEMAGNE) SODEXO IBERIA SA SODEXO AB (SUEDE) SODEXO NEDERLAND BV
AMÉRIQUE DU SUD	SODEXO CHILE SPA SODEXO DO BRASIL COMERCIAL SA SODEXO FACILITIES SERVICES LTDA (BRESIL) SODEXO PEROU SAC SODEXO SAS (COLOMBIE) *
ASIE AUSTRALIE	SODEXO MANAGEMENT CO. LTD SHANGHAÏ SODEXO SINGAPORE PTE LTD SODEXO AUSTRALIA PTY LTD SODEXO REMOTE SITES AUSTRALIA PTY LTD SODEXO FOOD SOLUTIONS INDIA PRIVATE LTD SODEXO FACILITIES MANAGEMENT SERVICES INDIA PRIVATE LTD KELVIN CATERING SERVICES LLC (EMIRATS ARABES UNIS) *
SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES	SODEXO PASS INTERNATIONAL SAS (FRANCE) SODEXO PASS FRANCE SA SODEXO PASS DO BRASIL SERV. E COMERCIO SA SODEXO PASS CESKA REPUBLICA AS SODEXO PASS BELGIUM SA SODEXO 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 2019.

4

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ MÈRE

4.1 Comptes sociaux de Sodexo S.A. 156

4.1.1 Compte de résultat 156

4.1.2 Bilan 157

4.2 Annexe aux comptes sociaux 158

4.3 Informations supplémentaires concernant les comptes sociaux 176

4.3.1 Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices 176

4.3.2 Répartition des résultats 177

4.3.3 Délais de paiement des fournisseurs et des clients 177

4.4 Rapport des commissaires aux comptes 179

4.4.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 179

4.4.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 183

4.1 COMPTES SOCIAUX DE SODEXO S.A.

4.1.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	NOTES	2018-2019	2017-2018
Chiffre d'affaires net	**3**	**128**	**114**
Autres produits d'exploitation		317	238
Achats consommés		(1)	(1)
Charges de personnel		(76)	(64)
Autres charges d'exploitation		(337)	(251)
Impôts et taxes		(9)	(10)
Dotations aux amortissements et provisions		(6)	(2)
Résultat d'exploitation		**16**	**24**
Résultat financier	4	580	459
Résultat exceptionnel	5	(22)	(64)
Participation des salariés		-	-
Impôts sur les bénéfices	6	23	62
Résultat net		**597**	**481**

4.1.2 Bilan

Actif

(en millions d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2019	AU 31 AOÛT 2018
ACTIF IMMOBILISÉ NET			
Immobilisations incorporelles	7	38	9
Immobilisations corporelles	7	4	1
Immobilisations financières	7-9	6 618	5 897
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	7	6 660	5 907
ACTIF CIRCULANT			
Clients et comptes rattachés	9	66	70
Autres créances et comptes de régularisation	9	471	436
Valeurs mobilières de placement	11	145	177
Disponibilités		84	112
TOTAL ACTIF CIRCULANT		766	795
TOTAL DE L'ACTIF		**7 426**	**6 702**

Passif

(en millions d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2019	AU 31 AOÛT 2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital		590	590
Primes		248	248
Réserves et résultat		2 010	1 818
Provisions réglementées		**15**	**15**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	13	2 863	2 671
Provisions pour risques et charges	10	384	342
DETTES			
Emprunts et dettes financières	14-15	3 609	3 407
Fournisseurs et comptes rattachés	14	44	28
Autres dettes et comptes de régularisation	14	526	254
TOTAL DES DETTES ET PROVISIONS		4 563	4 031
TOTAL DU PASSIF		**7 426**	**6 702**

4.2 ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE 159
1.1 Opérations sur le capital 159
1.2 Acquisition de filiales et de titres de participations 159
1.3 Emprunts 159

2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES 159
2.1 Actif immobilisé 159
2.2 Clients et comptes rattachés 160
2.3 Valeurs mobilières de placement (hors actions propres) 160
2.4 Actions propres – attributions gratuites d'actions et options d'achat d'actions 160
2.5 Opérations en devises 160
2.6 Primes d'émission d'emprunt 160
2.7 Retraite 160
2.8 Intégration fiscale 160

3. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET 161

4. RÉSULTAT FINANCIER 161

5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL 162

6. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES 162

7. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ 163

8. ÉTAT DES AMORTISSEMENTS 163

9. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET DES CRÉANCES 164

10. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS 164

11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT 165

12. ACTIONS PROPRES 165

13. CAPITAUX PROPRES 166
13.1 Capital social 166
13.2 Variation des capitaux propres 166

14. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES DETTES 166

15. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES 167
15.1 Emprunts obligataires 167
15.2 Autres emprunts auprès des organismes financiers 167
15.3 Emprunts auprès des sociétés apparentées 168

16. CHARGES À PAYER – PRODUITS ET CHARGES CONSTATÉS D'AVANCE 168

17. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES LIÉES 169

18. ENGAGEMENTS FINANCIERS 170
18.1 Engagements donnés par Sodexo S.A. 170
18.2 Engagements reçus par Sodexo S.A. 170
18.3 Engagements au titre des instruments financiers 170

19. PRINCIPAUX ACCROISSEMENTS ET ALLÉGEMENTS DE L'ASSIETTE DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS 171

20. ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RETRAITE 171
20.1 Indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite 171
20.2 Engagements relatifs à un plan de retraite supplémentaire 171

21. JETONS DE PRÉSENCE 171

22. INTÉGRATION FISCALE 171
22.1 Intégration fiscale 171
22.2 Déficits restituables au 31 août 2019 171

23. EFFECTIF MOYEN DE L'ENTREPRISE 172

24. CONSOLIDATION 172

25. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE 172

26. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS 173

1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

1.1 Opérations sur le capital

Au cours de l'exercice 2018-2019, Sodexo S.A. a procédé au rachat de 1 431 455 actions propres pour une valeur de 138 millions d'euros affectées aux plans d'attribution gratuite d'actions émises sur les exercices antérieurs ainsi qu'au plan d'attribution gratuite d'actions émis en juin 2019.

1.2 Acquisition de filiales et de titres de participations

Le 31 octobre 2018, Sodexo a acquis la société Novae renforçant significativement sa position sur le marché suisse, à fort potentiel. Fondée en 2003, elle 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.

1.3 Emprunts

Le 26 juin 2019, Sodexo S.A. a émis un nouvel emprunt obligataire de 250 millions de livres sterling à échéance juin 2028 et portant intérêt au taux annuel de 1,75 %. Le coupon est payable le 26 juin de chaque année. Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 1 million d'euros au 31 août 2019.

2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes sociaux 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 sociaux de l'exercice 2018-2019 sont identiques à ceux de l'exercice 2017-2018. 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 1er septembre 2017, sont indiquées dans la note 2.5.

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 territoires 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 suivantes :

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 de patrimoine 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 concernés. 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.

En application du règlement ANC 2015-05, 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. Il inclut le report lié aux opérations de couverture comptabilisé *prorata temporis* sur la durée des contrats.

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 française. 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)	2018-2019	2017-2018
Chiffre d'affaires par secteur d'activité		
Services sur Site	-	4
Prestations de services de holding	128	110
TOTAL	**128**	**114**
Chiffre d'affaires par zone géographique		
France métropolitaine	128	110
Départements et territoires d'outre-Mer	-	4
TOTAL	**128**	**114**

4. RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018
Dividendes reçus des filiales et participations	711	541
Intérêts et produits assimilés	16	20
Intérêts et charges assimilées	(82)	(72)
Gains et pertes de change	(45)	(6)
Résultat net sur provisions d'éléments financiers	(20)	(24)
TOTAL	**580**	**459**

Le montant des intérêts et charges assimilées comprend un mali technique de confusion de patrimoine de 2 millions d'euros lié à la réorganisation juridique au sein du Groupe.

Les éléments relatifs au résultat net sur provisions d'éléments financiers correspondent principalement au solde des dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation à hauteur de 17 millions d'euros.

5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions d'euros)	2018-2019	2017-2018
Variation nette des provisions sur situation nette négative des filiales et participations	(17)	(3)
Résultat sur actions propres et obligations sur plans d'achat d'actions	(8)	(14)
Variation sur provisions réglementées et amortissements dérogatoires	-	2
Variation nette de la provision pour déficits restituables aux filiales intégrées	(5)	(13)
Abandons de créance/subventions accordées	-	-
Résultat net sur cessions d'actifs	8	(36)
Autres	-	-
TOTAL	**(22)**	**(64)**

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 8 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 41 millions d'euros ;
- de la reprise nette aux provisions sur les attributions gratuites d'actions pour 33 millions d'euros.

6. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

(en millions d'euros)	RÉSULTAT AVANT IMPÔT	IMPÔT	RÉSULTAT APRÈS IMPÔT
Résultat d'exploitation	16	(9)	7
Résultat financier	580	5	585
Résultat exceptionnel	(22)	27 *	5
Participation des salariés	-	-	-
TOTAL	**574**	**23**	**597**

* Ce montant comprend notamment le gain d'impôt sur l'intégration fiscale française pour 24 millions d'euros.

7. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(en millions d'euros)	VALEURS BRUTES AU 31 AOÛT 2018	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS DE L'EXERCICE	AUTRES VARIATIONS DE L'EXERCICE	VALEURS BRUTES AU 31 AOÛT 2019	VALEURS NETTES AU 31 AOÛT 2019
Immobilisations incorporelles	14	20	-	55	89	38
Immobilisations corporelles	12	1	-	4	17	4
Immobilisations financières						
• Participations	5 981	932	197	(79)	6 637	6 488
• Créances rattachées à des participations	52	41	39	-	54	43
• Autres immobilisations financières	15	9	-	63	87	87
TOTAL DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	6 048	982	236	(16)	6 778	6 618
TOTAL	**6 074**	**1 003**	**236**	**43**	**6 884**	**6 660**

En application du règlement 2015-06 de l'ANC, les malis techniques de confusion de patrimoine sont classés en autres immobilisations financières pour un montant de 74 millions d'euros.

Sodexo S.A. a participé à la recapitalisation de ses filiales en Australie, au Brésil et en Irlande.

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 2018	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS DE L'EXERCICE	AUTRES VARIATIONS DE L'EXERCICE	AMORTISSEMENTS AU 31 AOÛT 2019
Immobilisations incorporelles	5	4	-	42	51
Immobilisations corporelles	10	1	-	2	13
TOTAL	**15**	**5**	**-**	**44**	**64**

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	6 637	-	6 637	149	6 488
Créances rattachées à des participations	54	45	9	11	43
Autres immobilisations financières	87	13	74	-	87
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	**6 778**	**58**	**6 720**	**160**	**6 618**
Créances clients et comptes rattachés	68	68	-	2	66
Autres créances et comptes de régularisation	471	306	165	-	471
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES *	**539**	**374**	**165**	**2**	**537**
TOTAL	**7 317**	**432**	**6 885**	**162**	**7 155**

* Après déduction de créances cédées, dont notamment des créances de crédit d'impôts compétitivité emploi (CICE) pour un montant total de 41 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 2018	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS RECLASSEMENTS DE L'EXERCICE	AUTRES VARIATIONS DE L'EXERCICE	MONTANTS AU 31 AOÛT 2019
Provisions pour risques et charges	342	124	82	-	384
Dépréciation					
• sur immobilisations financières	152	45	28	(9)	160
• sur actif circulant	3	-	1	-	2
TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS	**155**	**45**	**29**	**(9)**	**162**
TOTAL	**497**	**169**	**111**	**(9)**	**546**
Dont dotations et reprises					
• d'exploitation		9	3		
• financières		75	57		
• exceptionnelles		84	51		

Au 31 août 2019, les principales provisions pour risques et charges concernent :

- des provisions sur attributions gratuites d'actions pour 209 millions d'euros ;
- des provisions pour déficits restituables aux filiales intégrées fiscalement pour 111 millions d'euros ;
- des provisions sur situations nettes négatives des filiales pour 33 millions d'euros ;
- des provisions pour pertes de change de 30 millions d'euros.

11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	MONTANTS BRUTS AU 31 AOÛT 2019	MONTANTS NETS AU 31 AOÛT 2019	MONTANTS NETS AU 31 AOÛT 2018
Actions propres	137	137	160
Trésorerie sur le contrat de liquidité	8	8	17
TOTAL	**145**	**145**	**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 1er septembre 2018	1 869 352	-
Achats	1 431 455 *	-
Ventes	(1 852 241) *	-
Annulation actions propres auto-détenues traduite en diminution du capital et prime d'émission	-	-
Affectation en actions propres en voie d'annulation	-	-
Au 31 août 2019	1 448 566	-
Valeur brute des actions détenues (en millions d'euros)		
Au 1er septembre 2018	177	-
Achats	138 *	-
Ventes	(170) *	-
Annulation actions propres auto-détenues traduite en diminution du capital et prime d'émission	-	-
Affectation en actions propres en voie d'annulation	-	-
Au 31 août 2019	145	-

* Les achats et les cessions comprennent la mise en œuvre du contrat de liquidité signé avec un prestataire de services d'investissement qui est conforme à la décision 2018-01 de 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 2019, le capital social s'élève à 589 819 548 euros et comprend 147 454 887 actions dont 68 751 968 actions à droit de vote double.

Depuis l'exercice 2012-2013, toutes les actions détenues sous la forme nominative depuis quatre ans au moins et qui sont conservées ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficient d'une majoration de dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende versé aux autres actions. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

13.2 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	
Capitaux propres à la clôture de l'exercice précédent	2 671
Dividendes approuvés par l'Assemblée Générale et distribués	(407)
Dividendes attachés aux actions auto-détenues	5
Résultat de l'exercice	597
Provisions réglementées	-
Annulation actions propres auto-détenues traduite en diminution du capital et prime d'émission	-
Autres – report/déport des contrats de change à terme	(3)
CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	**2 863**

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, la Société 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	2 493	13	600	1 880
Emprunt auprès des sociétés apparentées	618	17	21	580
Autres dettes financières	498	7	491	-
SOUS-TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 609	37	1 112	2 460
Fournisseurs et comptes rattachés *	44	44	-	-
Autres dettes et comptes de régularisation	526	526	-	-
TOTAL	**4 179**	**607**	**1 112**	**2 460**

* 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 *	37	37	-	-	-	-
Fournisseurs Groupe	7	7	-	-	-	-
TOTAL	**44**	**44**	**-**	**-**	**-**	**-**

* 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.

Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 9 millions d'euros au 31 août 2019.

Le 14 octobre 2016, Sodexo S.A. a émis 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 1er 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 2019.

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 2019.

Le 26 juin 2019, Sodexo S.A. a émis un nouvel emprunt obligataire de 250 millions de livres sterling à échéance juin 2028 et portant intérêt au taux annuel de 1,75 %. Le coupon est payable le 26 juin de chaque année. Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 1 million d'euros au 31 août 2019.

Aucun des emprunts obligataires ne comporte 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. Cette ligne de crédit a été modifiée à plusieurs reprises, en dernier lieu en juillet 2019, avec une nouvelle date d'échéance en juillet 2024, avec deux options permettant de prolonger l'échéance d'un an jusqu'en juillet 2026. Le montant maximum disponible s'élève désormais à 589 millions d'euros plus 785 millions de dollars américains.

La dernière modification comprend également une clause de durabilité qui lie le coût de la ligne de crédit à la capacité de Sodexo de respecter son engagement public de réduire de 50 % ses déchets alimentaires d'ici à 2025.

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 2019, comme au 31 août 2018, aucun tirage n'est en cours sur cette ligne de crédit.

15.2.2 Emprunts auprès d'investisseurs américains

Les emprunts souscrits par Sodexo S.A. auprès d'investisseurs américains au 31 août 2019 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 74	4,85 % 4,95 %	mars 2021 mars 2023
SOUS-TOTAL	207 *		
27 juin 2018	400	3,7 %	juin 2023
SOUS-TOTAL	400		
TOTAL	**607**		

* Après déduction de 147 millions de dollars américains 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 2019, ces *covenants* sont respectés par le Groupe. Il en était de même au 28 février 2019 et au 31 août 2018.

15.2.3 Billets de trésorerie

L'encours au titre des billets de trésorerie émis par Sodexo S.A. est nul au 31 août 2019 (80 millions d'euros au 31 août 2018).

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 emprunt de 580 millions d'euros auprès de sa filiale Sodexo Finance Designed Activity Company à échéance septembre 2034. Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 15 millions d'euros au 31 août 2019.

16. CHARGES À PAYER – PRODUITS ET CHARGES CONSTATÉS D'AVANCE

CHARGES À PAYER
(en millions d'euros)

Dettes financières	36
Fournisseurs et comptes rattachés	18
Dettes fiscales et sociales	25
TOTAL	**79**

PRODUITS ET CHARGES CONSTATÉS D'AVANCE
(en millions d'euros)

Produits constatés d'avance	1
Charges constatées d'avance	18

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	6 613	24	-	6 637
Créances rattachées à des participations	42	12	-	54
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commande	-	-	-	-
Clients et comptes rattachés	65	-	-	65
Autres créances d'exploitation	814	-	-	814
Sociétés apparentées	14	-	-	14
Créances hors exploitation	-	-	-	-
TOTAL	**7 548**	**36**	**-**	**7 584**
Passif				
Fournisseurs et comptes rattachés	6 596	-	-	6 596
Sociétés apparentées	342	-	-	342
TOTAL	**6 938**	**-**	**-**	**6 938**
Compte de résultat				
Chiffre d'affaires	126	-	-	126
Autres produits d'exploitation	250	-	-	250
Autres charges d'exploitation	(228)	-	-	(228)
Produits financiers	751	-	-	751
Charges financières	(65)	-	-	(65)
Produits exceptionnels	233	-	-	233
Charges exceptionnelles	(219)	-	-	(219)

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 autres que normales.

18. ENGAGEMENTS FINANCIERS

18.1 Engagements donnés par Sodexo S.A.

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2019	AU 31 AOÛT 2018
Garanties de bonne fin données aux clients du Groupe Sodexo	1 606	1 559
Engagements de paiement donnés aux tiers	5 598	4 137
Engagements de retraite	13	12
Autres engagements	137	142
TOTAL	**7 354**	**5 850**

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 123 millions d'euros garantis au 31 août 2019 ainsi qu'une garantie donnée durant l'exercice 2017-2018 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 américains émis en mars 2014 par sa filiale Sodexo, Inc. auprès d'investisseurs privés américains.

Les baux concernant le siège social Groupe à Issy-les-Moulineaux représentent 23 millions d'euros d'engagements donnés en matière de location de bureaux.

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 2019	AU 31 AOÛT 2018
Engagements reçus	2 950	2 921

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 2019
Achats à terme de devise	Avril 2011 Juin 2019	Avril 2021 Juin 2028	633 millions USD 250 millions GBP	118 millions EUR 4 millions EUR
Swap couvrant le risque de change et de taux sur des prêts à Sodexo do Brasil Comercial SA	Novembre 2018	Mai, novembre 2020	120 millions BRL	< 1 million 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'intérêt et des taux de change.

19. PRINCIPAUX ACCROISSEMENTS ET ALLÉGEMENTS DE L'ASSIETTE DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

ACCROISSEMENTS (en millions d'euros)	
Amortissements dérogatoires	15

ALLÉGEMENTS (en millions d'euros)	
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 5 millions d'euros au 31 août 2019.

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 d'enregistrement universel).

22. INTÉGRATION FISCALE

22.1 Intégration fiscale

Un produit de 24 millions d'euros a été constaté sur l'exercice 2018-2019 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 2019

Le montant des déficits potentiellement restituables aux filiales de l'intégration fiscale au 31 août 2019 s'élève à 321 millions d'euros, soit une provision d'impôt de 111 millions d'euros à un taux de 34,43 %.

23. EFFECTIF MOYEN DE L'ENTREPRISE

	AU 31 AOÛT 2019	AU 31 AOÛT 2018
Cadres	358	303
Agents de maîtrise	30	29
Employés	37	31
Apprentis	9	7
TOTAL	**434**	**370**

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 territoires 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 d'enregistrement universel.

25. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'Administration.

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	290 193	100,00 %	662 056	662 056	-	-	-	95 493	80 823
Sodexo Entreprises	51 697	17 798	100,00 %	201 669	201 669	-	1 250	701 235	12 214	16 132
Sofinsod SAS	82 683	267 137	100,00 %	133 860	133 860	-	-	-	261 851	11 104
Sogeres	2 153	17 204	92,26 %	107 717	107 717	-	-	479 554	2 448	8 500
Sodexo GC	15 095	(2 840)	100,00 %	72 218	72 218	-	-	-	(650)	-
Lenôtre SA	2 606	(25 898)	100,00 %	62 394	1 517	-	-	97 602	(10 607)	-
SEVPTE	92	5 896	100,00 %	34 659	34 659	-	-	54 890	5 823	6 599
Société Française de Restauration et Services	1 899	(17 142)	100,00 %	31 741	16 411	-	2 140	268 373	(17 387)	-
Foodchéri	273	(808)	86,99 %	29 920	29 920	-	200	9 394	(7 950)	-
Sodexo Ventures France	143	(1 345)	100,00 %	23 425	2 900	-	-	-	(592)	-
Sodexo Afrique SARL	1 624	(2 816)	100,00 %	14 539	17	-	-	-	(379)	-
Ouest Catering	516	240	100,00 %	7 900	7 900	-	-	-	(148)	1 535
Participations Françaises										
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Filiales Étrangères										
Sodexo, Inc.	4	1 642 206	100,00 %	2 120 844	2 120 844	-	1 342 011	8 201 700	228 987	301 641
Sodexo Finance Designed Activity Company	379 830	491 764	100,00 %	807 830	807 830	-	2 730 308	-	45 084	-
Sodexo Holdings Ltd	419 197	7 775	100,00 %	555 305	555 305	-	1 104	-	-	140 700
Sodexo do Brasil Comercial SA	119 991	221 377	98,58 %	446 729	446 729	27 207	9 062	625 785	25 476	-
Sodexo Beteiligungs BV & Co. KG	192	178 290	100,00 %	195 456	195 456	-	-	-	5 035	-
Sodexo Australia Pty Ltd	96 838	(51 606)	100,00 %	117 928	117 928	-	23 600	72 516	(13 716)	-
Novae Holding SA	229	84	100,00 %	112 045	112 045	-	-	-	302	-
Sodexo Food Solutions India Private Limited	12 177	(4 606)	100,00 %	110 442	110 442	-	-	117 610	883	-
Sodexo AB	10 000	31 727	100,00 %	101 264	101 264	-	-	344 431	7 537	-
Sodexo Services Asia	86 466	23 823	100,00 %	89 462	89 462	-	27 184	-	4 134	16 314

(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 Nederland B.V.	45	25 205	100,00 %	80 435	80 435	-	800	274 256	(23 734)	-
Compagnie Financière Aurore International	58 010	210 516	100,00 %	68 920	68 920	-	-	-	517	-
Sodexo Belgium SA	16 765	22 277	98,54 %	43 428	43 428	-	3 957	328 889	1 699	1 867
Sodexo Iberia SA	3 467	14 678	98,86 %	26 804	26 804	-	-	246 674	2 188	2 796
Sodexo Entegre Hizmet Yonetimi AS	9 305	-	100,00 %	25 530	25 530	-	4 657	54 542	878	-
Sodexo Global Services UK Limited	24 844	100 346	100,00 %	24 391	24 391	-	-	-	89 221	64 832
Sodexo Technical Services India Pvt. Ltd	621	6 264	100,00 %	20 994	20 994	-	-	38 408	1 505	-
Sodexo Mexico SA de CV	5 838	1 395	100,00 %	17 434	17 434	-	-	65 811	1 246	-
Sodexo Inversiones SA	14 187	24 536	100,00 %	16 100	16 100	-	46 359	-	3 830	-
Sodexo Facilities Management Services India Private Ltd	10 726	(500)	100,00 %	14 191	14 191	-	-	106 429	1 810	-
Sodexo One-Site Services Israel Ltd	-	878	100,00 %	12 869	12 869	-	5 270	41 656	(87)	-
Sodexo Argentina SA	201	3 716	99,57 %	12 822	12 822	-	2 949	50 714	(2 160)	-
Sodexo Chile SpA	11 563	11 824	100,00 %	10 999	10 999	-	26 414	366 782	4 730	-
Kalyx Limited	17	201 871	100,00 %	9 430	9 430	-	-	175 983	27 975	-
Sodexo SRL	7 622	(5 720)	100,00 %	8 872	-	-	300	14 154	(2 478)	-
Sodexo Singapore Pte Ltd	8 817	3 142	100,00 %	8 614	8 614	-	-	65 257	845	-
Sofinsod Insurance Designed Activity Company	7 868	(626)	100,00 %	7 868	7 868	-	5 500	-	400	-
Sodexo Maroc SA	2 608	(1 752)	100,00 %	7 667	3 461	-	1 883	23 316	(255)	-
Sodexo OY	5 046	3 661	100,00 %	7 054	7 054	-	-	139 061	2 123	919
Sodexo Italia SPA	1 898	72 682	100,00 %	7 029	7 029	-	-	419 322	17 732	14 311
Sodexo S.R.O.	2 608	(2 174)	100,00 %	6 420	434	-	-	29 400	(1 532)	-
Sodexo Euroasia	63	16 263	100,00 %	6 214	6 214	-	-	74 778	8 101	-

(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					
Participations Étrangères										
Sodexo GmbH	308	307 301	37,37 %	38 702	38 702	-	-	-	(82)	-
Mentor Technical Group Corporation	3	19 968	45,00 %	18 423	18 423	-	-	-	1 590	599
Eat Club, Inc.	49 021	(27 478)	17,05 %	18 395	18 395	-	-	56 965	(6 264)	-
Socat LLC	600	3 237	49,00 %	11 372	11 372	-	-	31 034	1 153	824
Renseignements globaux										
Autres filiales Françaises	-	-	-	18 779	16 692	10	43 576	-	-	26 451
Autres filiales Étrangères	-	-	-	35 766	21 935	13 498	44 048	-	-	22 526
Autres participations Françaises	-	-	-	1 787	1 419	-	1 786	-	-	86
Autres participations Étrangères	-	-	-	10 155	7 584	272	-	-	-	8 656
TOTAL	**-**	**-**	**-**	**6 636 866**	**6 487 692**	**40 987**	**4 324 358**	**-**	**-**	**727 215**

4

4.3 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES COMPTES SOCIAUX

4.3.1 Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices

(en millions euros)	2018-2019 (1)	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Capital en fin d'exercice					
Capital social	590	590	603	615	629
Nombre d'actions émises	147 454 887	147 454 887	150 830 449	153 741 139	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	128	114	119	132	86
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	632	450	428	587	370
Impôts sur les bénéfices	24	62	14	(15)	(14)
Participation des salariés	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	597	481	396	616	324
Résultat distribuable	430	407	417	371	347
Résultats par action					
Résultat après impôts et participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	4,44	3,47	2,93	3,72	2,27
Résultat après impôts, participation des salariés, produit d'impôt et dotations aux amortissements et provisions	4,05	3,26	2,62	4,01	2,06
Dividende net attribué par action (2)	2,90	2,75	2,75	2,40	2,20
Majoration du dividende net attribué par action éligible (2)	0,29	0,275	0,275	0,24	0,22

(1) Résultats soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020.
(2) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 2,90 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 3 février 2020, bénéficieront automatiquement sans autre formalité d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,29 euro supplémentaire par action (dans la limite de 0,5 % du capital par actionnaire).

(en millions euros)	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	434	370	360	337	301
Montant de la masse salariale de l'exercice	55	44	40	40	39
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales...)	22	20	16	16	21

4.3.2 Répartition des résultats

(en millions d'euros)	EXERCICE 2018-2019 (1)	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016	EXERCICE 2014-2015
Résultat net après impôt	597	481	396	616	324
Report à nouveau	1 276	1 202	1 223	966	981
Report à nouveau (2)	23	18	11	12	8
Report à nouveau (3)	-	-	-	-	-
Dotation à la réserve légale	-	-	-	-	-
Prélèvement à la réserve de plus-value à long terme	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Bénéfice à répartir	1 896	1 701	1 630	1 594	1 313
Répartition des dividendes nets	427	405	415	369	346
Répartition de la majoration des dividendes nets (4)	3	2	2	2	1
Réserves	-	-	-	-	-
Report à nouveau	**1 465**	**1 294**	**1 213**	**1 223**	**966**
Nombre d'actions composant le capital	**147 454 887**	**147 454 887**	**150 830 449**	**153 741 139**	**157 132 025**
Nombre d'actions donnant droit à dividende	**147 454 887**	**147 454 887**	**150 830 449**	**153 741 139**	**157 132 025**
Bénéfice après impôt par action (en euros)	**4,05**	**3,26**	**2,62**	**4,01**	**2,06**

(1) Les éléments ci-dessus sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020.
(2) Dividendes non distribués des actions auto-détenues.
(3) Majoration de 10 % du dividende non distribué.
(4) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 2,90 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 3 février 2020, bénéficieront automatiquement sans autre formalité d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,29 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 2019 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	562	-	-	-	-	968
Montant TTC	17	6	2	1	-	9
% du montant total des achats HT de l'exercice	9,3 %	3,1 %	1,3 %	0,5 %	0,2 %	5,1 %
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 2019 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	291	-	-	-	-	1 486
Montant TTC	30	5	9	-	22	35
% du montant total des ventes HT de l'exercice	8,1 %	1,2 %	2,4 %	-	5,7 %	9,3 %
Factures exclues des tranches de retard de paiement relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures			67			
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 2019

SODEXO
255, Quai de la Bataille-de-Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

À l'Assemblée Générale 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 2019, 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 1er septembre 2018 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) nº 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Description du risque

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 août 2019 pour un montant net de 6 488 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 aux comptes annuels, 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, constitue 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.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

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.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'Administration consacrée au 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 votre Assemblée Générale du 22 février 1994 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 4 février 2003 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 août 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la dix-septième 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 au Comité d'Audit un rapport 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) nº 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 6 novembre 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz

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 2019

SODEXO
255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

À l'Assemblée Générale de la société Sodexo,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions et engagements autorisés et conclus depuis la clôture

Nous avons été avisés de l'engagement suivant, autorisé et conclu depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE DE MONSIEUR DENIS MACHUEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Depuis sa nomination au sein du Comité Exécutif du Groupe Sodexo 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 L.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 pris au bénéfice de Monsieur Denis Machuel a été approuvé par l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019. Selon le Conseil d'Administration, il a pour objet de permettre à Sodexo de récompenser et de fidéliser son Directeur Général.

À la suite de la publication de la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi « PACTE », et de l'ordonnance du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire transposant la directive portabilité retraite, le Conseil d'Administration de la Société, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé lors de sa séance du 6 novembre 2019 :

- la fermeture à compter du 31 décembre 2019 du régime de retraite supplémentaire à prestations définies régi par l'article L. 137-11-1 du Code de la sécurité sociale dont bénéficie actuellement Monsieur Denis Machuel ;

- la mise en place, à compter du 1er janvier 2020, d'un nouveau régime de retraite supplémentaire à prestations définies régi par l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale dont bénéficiera Monsieur Denis Machuel, qu'il soit ou non mandataire social de la Société au moment de son départ à la retraite.

Selon le Conseil d'Administration, cet engagement, dans le prolongement du régime de retraite antérieur auquel il se substituera, a pour objet de permettre à Sodexo de récompenser et fidéliser son Directeur Général.

- Modalités :

Ce nouveau régime de retraite supplémentaire prévoit, conformément aux dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, l'acquisition chaque année de droits exprimés en pourcentage de la rémunération de Monsieur Denis Machuel au titre de l'année considérée et subordonnée au respect de conditions liées à ses performances professionnelles.

Ainsi, ce régime octroiera à Monsieur Denis Machuel des droits annuels, pendant les cinq premières années du plan d'un montant de 0,5 % du total de sa rémunération fixe et variable, puis de 1 % par an au-delà, jusqu'à atteindre un montant correspondant à 10 % de droits dans le régime, la pension ainsi obtenue venant s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires.

En outre, l'acquisition annuelle de ces droits sera conditionnée à la même condition de performance que celle fixée pour le régime de retraite supplémentaire précédent, à savoir l'atteinte d'un taux de réalisation minimum de 80 % des objectifs annuels définis par le Conseil d'Administration pour la fixation de la rémunération variable du Directeur Général.

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 et Monsieur François-Xavier Bellon, administrateurs de Sodexo et membres du Directoire 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.

Selon le Conseil d'Administration, 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 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 aux débats ni 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 3 162 500 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

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

En vertu de l'article L. 311-3, 12° du code de la sécurité sociale, les Présidents des Conseils d'Administration des sociétés anonymes sont affiliés obligatoirement aux assurances sociales du régime général de la Sécurité Sociale.

Lors de sa séance du 17 novembre 2015, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a approuvé que, suite à la résiliation de son contrat de travail, Madame Sophie Bellon soit maintenue, en tant que Présidente du Conseil d'Administration, aux régimes de prévoyance et frais de santé complémentaires souscrits par Sodexo. Ce maintien s'effectue aux conditions applicables à l'ensemble des salariés bénéficiaires de ces régimes.

Cet engagement au bénéfice de Madame Sophie Bellon a été approuvé par l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017. Selon le Conseil d'Administration, il a pour objet de permettre à Sodexo de fidéliser sa Présidente du Conseil d'Administration en lui assurant une continuité dans sa protection sociale.

- Modalités :

Madame Sophie Bellon bénéficie des régimes suivants, aux conditions applicables à l'ensemble des salariés qui en bénéficient :

- 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.

Régime de prévoyance et frais de santé complémentaires de Monsieur Denis Machuel, Directeur Général

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

En vertu de l'article L. 311-3, 12º 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. Ce maintien s'effectue aux conditions applicables à l'ensemble des salariés bénéficiaires de ces régimes.

Cet engagement au bénéfice de Monsieur Denis Machuel a été approuvé par l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019. Selon le Conseil d'Administration, il a pour objet de permettre à Sodexo de fidéliser son Directeur Général en lui assurant une continuité dans sa protection sociale.

- Modalités :

Monsieur Denis Machuel 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

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Depuis sa nomination au sein du Comité Exécutif du Groupe Sodexo 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 L. 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 pris au bénéfice de Monsieur Denis Machuel a été approuvé par l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019. Selon le Conseil d'Administration, il 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 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%) est conditionnée à l'atteinte 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.

SANS EXÉCUTION AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Engagement de non-concurrence conclu avec Monsieur Denis Machuel, Directeur Général

- 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 selon le Conseil d'Administration 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 vingt-quatre (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.

Cet engagement pris au bénéfice de Monsieur Denis Machuel a été approuvé par l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019.

- 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, à l'exception du cas où Monsieur Denis Machuel ferait valoir ses droits à la retraite et, en tout état de cause au-delà de l'âge de soixante-cinq (65) ans, où cette indemnité ne serait pas due.

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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 19 novembre 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz

5

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1	**Structure du capital**	**189**
5.2	**Conseil d'Administration**	**190**
5.2.1	Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration	190
5.2.2	Conformité au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF	217
5.3	**Autres informations**	**218**
5.3.1	Autres informations concernant les mandataires sociaux et la Direction de la Société	218
5.3.2	Conventions et engagements réglementés	219
5.3.3	Éthique et conformité	220
5.3.4	Plan de vigilance	221
5.3.5	Protection des données à caractère personnel	224
5.4	**Gestion des risques**	**226**
5.4.1	Les politiques du Groupe	226
5.4.2	Descriptif de la démarche de gestion des risques	230
5.4.3	Facteurs de risques	231
5.4.4	Direction de l'Audit Interne	238
5.5	**Rémunérations**	**240**
5.5.1	Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	240
5.5.2	Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux	246
5.5.3	Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants	251
5.5.4	Politique de rémunération du Comité Exécutif	253
5.5.5	Description du dispositif d'intéressement à long terme	253

Ce chapitre intègre le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il rend notamment compte de la composition du Conseil d'Administration et des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux ainsi que des éventuelles limitations que le Conseil a apportées aux pouvoirs du Directeur Général. Les éléments constitutifs de la rémunération des mandataires sociaux y sont détaillés, de même que la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. Y figurent également les opérations sur les titres Sodexo déclarées par les mandataires sociaux au cours de l'exercice social clos au 31 août 2019 ainsi que des informations relatives à la structure du capital.

Certaines informations faisant partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise sont mentionnées dans d'autres sections du présent document. Ainsi, les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale figurent à la section 6.4.12, le tableau sur les délégations en matière d'augmentation de capital à la section 6.3.8 et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique sont exposés à la section 6.3.

Conformément à l'article L. 225-235 du Code de commerce, le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise a été soumis dans son intégralité aux commissaires aux comptes.

Par ailleurs, il est précisé que Sodexo se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (ci-après le « Code AFEP-MEDEF »). L'application par la Société des recommandations de ce Code est présentée à la section 5.2.2.

Enfin, sont également exposés dans ce chapitre la gestion des risques du Groupe et les procédures de contrôle interne mises en œuvre par Sodexo (section 5.4) ainsi que le plan de vigilance en matière de responsabilité sociale et environnementale prévu par la loi Devoir de vigilance (section 5.3.4).

5.1 STRUCTURE DU CAPITAL *

Pour plus de renseignements sur l'actionnariat, se référer à la section 6 du présent document.

5

* Les pourcentages ont fait l'objet d'un arrondi au dixième.

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 1er 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, trois comités spécialisés ont été mis en place par le Conseil d'Administration afin de contribuer à son efficacité et de garantir une meilleure gouvernance au sein de la Société.

La durée du mandat des administrateurs fixée par les Statuts est de trois ans (renouvelable). Par exception, l'Assemblée Générale peut toutefois, 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 2019

		DATE DE NAISSANCE	NATIO-NALITÉ	NOMBRE DE MANDATS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	DATE D'ENTRÉE AU CONSEIL	EXPIRATION DU MANDAT À L'AG STATUANT SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE	ANCIENNETÉ (NOMBRE D'ANNÉES)	NOMBRE D'ACTIONS DE SODEXO DÉTENUES	ADMINIS-TRATEURS INDÉPEN-DANTS [1]	COMITÉS DU CONSEIL		
										AUDIT	NOMINA-TIONS	RÉMUNÉ-RATIONS
PCA	Sophie Bellon	19/08/1961		1	26/07/1989	2019-2020	30	7 964			●	
Administrateurs indépendants	Emmanuel Babeau	13/02/1967		2	26/01/2016	2020-2021	3	400	X	●		
	Robert Baconnier	15/04/1940			08/02/2005	2018-2019 [2]	14	410	X [3]			
	Françoise Brougher	02/09/1965		1	23/01/2012	2019-2020	7	400	X		●	●
	Soumitra Dutta	27/08/1963		1	19/01/2015	2019-2020	4	400	X	●		
	Sophie Stabile [4]	19/03/1970		3	01/07/2018	2018-2019	1	100	X	Pdte		●
	Cécile Tandeau de Marsac [4]	17/04/1963			24/01/2017	2018-2019	2	400	X		Pdte	Pdte
Administrateurs	Astrid Bellon	16/04/1969			26/07/1989	2020-2021	30	39 000				
	François-Xavier Bellon	10/09/1965			26/07/1989	2020-2021	30	36 383		●		
	Nathalie Bellon-Szabo	26/01/1964			26/07/1989	2019-2020	30	1 147			●	
Administrateurs représentant les salariés	Philippe Besson	21/09/1956			18/06/2014	2018-2019 [5]	5	-	N/A [6]			●
	Cathy Martin	05/06/1972			10/09/2015	2019-2020	4	-	N/A [6]	●		

(1) Membre du Conseil d'Administration qualifié d'administrateur indépendant au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.
(2) Robert Baconnier, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020, a émis le souhait de ne pas être renouvelé dans ses fonctions d'administrateur, qu'il occupait depuis le 8 février 2005.
(3) L'explication de cette qualification figure dans la partie « Conformité au Code AFEP-MEDEF » à la section 5.2.2 du présent document.
(4) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020 le renouvellement des mandats de Sophie Stabile et Cécile Tandeau de Marsac pour une durée de 3 ans, soit jusqu'en 2023.
(5) Le mandat confié en 2014 à Philippe Besson puis reconduit en 2017 par l'organisation syndicale la plus représentative au sein des sociétés françaises du Groupe au sens de la législation applicable arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020.
(6) Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont comptabilisés ni pour apprécier la représentation hommes/femmes ni pour établir le pourcentage d'administrateurs indépendants.

Administrateurs indépendants (hors administrateurs représentant les salariés)	Âge moyen des administrateurs	Femmes administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés)
60 %	**56 ans**	**60 %**

CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2018-2019

	DÉPART	NOMINATION	RENOUVELLEMENT
Conseil d'Administration	***Le 22 janvier 2019 :*** Bernard Bellon		***Le 22 janvier 2019 :*** Emmanuel Babeau Robert Baconnier (mandat d'un an) Astrid Bellon François-Xavier Bellon
Comité d'Audit	***Le 22 janvier 2019 :*** Robert Baconnier		
Comité des Rémunérations	***Le 9 avril 2019 :*** Emmanuel Babeau	***Le 9 avril 2019 :*** Sophie Stabile	
Comité des Nominations			

Par ailleurs, le 9 avril 2019, Sophie Stabile a remplacé Emmanuel Babeau à la présidence du Comité d'Audit et Cécile Tandeau de Marsac a remplacé Françoise Brougher à la présidence du Comité des Nominations.

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 la suite de la décision prise par le Conseil d'Administration de dissocier les pouvoirs du Président et du Directeur Général, Pierre Bellon est nommé à partir de cette date et ce, jusqu'à l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016, Président du Conseil d'Administration de Sodexo. Depuis cette dernière date, il est 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

Sociétés liées à Sodexo

- **Président du Conseil de Surveillance :** Bellon SA

Sociétés non liées à Sodexo

- **Président du Conseil de Surveillance :** Sobelnat SCA
- **Membre du Conseil d'Administration :** Association progrès du management (APM) que Pierre Bellon a créée en 1987
- **Président Fondateur :** Fondation Pierre Bellon

Mandats et fonctions échus au cours des cinq dernières années

- **Président du Conseil d'Administration :** Sodexo S.A. *(Fin du mandat : janvier 2016)*

5.2.1.3 Membres du Conseil d'Administration au 31 août 2019

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)
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**

Adresse professionnelle :
Sodexo
255, quai de la Bataille de Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Fonction principale : Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo S.A.

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 & Administrations où elle prend les fonctions de Directrice Générale. À ce titre, elle reprend également en septembre 2010 la responsabilité des activités de facilities management en France.

En novembre 2013, elle est 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 est désignée Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo S.A.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Directoire :** Bellon SA

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant.

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Présidente :** PB Holding SAS
- **Membre du Conseil d'Administration :** L'Oréal *, Présidente du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et du Comité des Nominations et de la Gouvernance, membre du Comité d'Audit ;
- **Membre du Conseil d'Administration :** Association nationale des sociétés par actions (ANSA) ; Association française des entreprises privées (AFEP) ; Association Comité France Chine

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant.

Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Vice-Présidente du Conseil d'Administration :** Sodexo S.A. *(Fin du mandat : janvier 2016)*
- **Présidente du Directoire :** Bellon SA (France) *(Fin du mandat : septembre 2015)*
- **Membre fondateur :** Fondation Pierre Bellon *(Fin du mandat : septembre 2018)*
- ***Co-chair* :** Sodexo Women's international Forum for Talent (SWIFT) *(Fin du mandat : juin 2018)*

5

* Société cotée.

EMMANUEL BABEAU

Né le 13 février 1967

Nationalité française

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe) 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 2020-2021

Membre du Comité d'Audit

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400**

Adresse professionnelle :
Sodexo
255, quai de la Bataille de Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Fonction principale : Directeur Général Délégué de Schneider Electric SE

Carrière

Emmanuel Babeau est Directeur Général Délégué de Schneider Electric SE, en charge des finances et des affaires juridiques.

Il commence 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 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, mandat renouvelé le 25 avril 2017.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant.

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Directeur Général Délégué :** Schneider Electric SE *
- **Membre du Conseil d'Administration :** Sanofi * ; Schneider Electric Industries SAS **
- **Membre du Conseil de Surveillance :** Aster Capital Partners SAS ** ; Schneider Electric Energy Access ** (représentant Schneider Electric Industries SAS)
- **Associé Gérant :** SCI GETIJ

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Vice-Président :** Aveva Group plc * ** (Royaume-Uni)
- **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) ; Carros Sensors Topco (anciennement InnoVista Sensors Topco Ltd)** (Royaume-Uni) ; Aveva Group plc * ** (Royaume-Uni) ; AO Schneider Electric (Russie)

Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Président du Conseil de Gérance :** Schneider Electric Services International Sprl ** (Belgique) (*Fin du mandat : juillet 2014*)
- **Membre du Conseil d'Administration :** Invensys Ltd. ** (Royaume-Uni) (*Fin du mandat : juillet 2018*)
- **Membre du Conseil de Surveillance :** InnoVista Sensors SAS ** (France) *(Fin du mandat : janvier 2018)*
- **Membre du Comité d'Orientation :** Aster Capital Partners SAS ** (France) *(Fin du mandat : septembre 2018)*

* 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
Date de première nomination : le 8 février 2005
Échéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018-2019

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

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

Néant.

ASTRID BELLON

Née le 16 avril 1969
Nationalité française
Diplômée de École supérieure libre des sciences commerciales appliquées (ESLSCA)
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 2020-2021

Nombre d'actions Sodexo détenues : **39 000**

Adresse professionnelle :
Sodexo
255, quai de la Bataille de Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Fonction principale : Membre du Comité d'Orientation de la Fondation Pierre Bellon

Carrière

Astrid Bellon est membre du Directoire de la société Bellon SA.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Directoire :** Bellon SA

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Comité d'Orientation :** Fondation Pierre Bellon
- **Présidente :** Sofrane SAS
- **Gérante :** Sobelnat SCA (représentante permanente de Sofrane SAS) ; SCI Lodestar

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Mandats et fonctions 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 2020-2021

Membre du Comité d'Audit

Nombre d'actions Sodexo détenues : **36 383**

Adresse professionnelle :
Sodexo
255, quai de la Bataille de Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Fonction principale : Directeur Général 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 & Ireland. Il démissionne de son poste pour raison de santé.

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.

En 2007, François-Xavier Bellon fonde et devient *Chief Executive Officer* 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

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Président du Directoire :** Bellon SA

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant.

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Directeur Général :** PB Holding SAS

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Directeur Général :** LifeCarers Ltd. (Royaume-Uni) ;
- **Membre du Conseil d'Administration :** LifeCarers Ltd (Royaume-Uni)

Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Conseiller :** Dr Clic Sociedad Limitada (Espagne) *(Fin du mandat : juin 2013)* ; Commerce Extérieur de la France *(Fin du mandat : décembre 2018)*
- **Directeur Général :** Bright Yellow Group ** (Royaume-Uni) *(Fin du mandat : avril 2016)*
- **Membre du Conseil d'Administration :** Bright Yellow Group ** (Royaume-Uni) *(Fin du mandat : avril 2016)* ; Bright Yellow Solutions Ltd. ** (Royaume Uni) *(Fin du mandat : avril 2016)* ; Footprint Ltd *(Fin du mandat : avril 2016)* ; U1st Sports SA (Espagne) *(Fin du mandat : janvier 2019)* ; House of HR (Belgique) *(Fin du mandat : janvier 2019)*

** Société du groupe LifeCarers Ltd.

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
255, quai de la Bataille de Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Fonction principale : Directrice Générale Sodexo Sports & 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 1er septembre 2010 et la présidence du Directoire de Lenôtre en 2012.

Le 1er 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 & Loisirs au niveau mondial et rejoint le Comité Exécutif du Groupe.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Directoire :** Bellon SA
- **Présidente :** Compagnie d'armateur fluvial et maritime SAS ; Gedex SAS ; Umanis SAS
- **Présidente du Directoire :** Société du Lido (SEGSMHI) ; Lenôtre SA

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant.

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant.

Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Présidente :** Yachts de Paris SAS (France) *(Fin du mandat : novembre 2018)* ; Société d'exploitation des vedettes Paris Tour Eiffel SAS (France) *(Fin du mandat : novembre 2018)* ; Sodexo Sports et Loisirs SAS (France) *(Fin du mandat : novembre 2018)*
- **Présidente du Conseil d'Administration :** Millenia SA (France) *(Fin du mandat : décembre 2018)*
- **Membre du Conseil d'Administration :** Altima SA (France) *(Fin du mandat : décembre 2018)*

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 chez Sodexo

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.

Depuis 2014, il est Responsable projets et mécénat.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Mandats et fonctions 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

Membre du Comité des Nominations

Membre du Comité des Rémunérations

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400**

Adresse professionnelle :
Sodexo
255, quai de la Bataille de Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Fonction principale : *Chief Operating Officer,* Pinterest

Carrière

Françoise Brougher commence sa carrière en 1989 chez L'Oréal au Japon, dans une unité de production.

Après son MBA en 1994, elle intègre le cabinet de conseil en stratégie Booz Allen et Hamilton, partageant son temps entre l'Europe et les États-Unis.

En 1998, elle dirige à San Francisco pendant deux ans la société Ocean Gem Pearl Corporation, importateur de perles noires en provenance de Tahiti.

De 2000 à 2005, elle est Vice-Présidente de la Stratégie de la société Charles Schwab Corporation (Broker) basée en Californie.

En mars 2005, elle rejoint la société Google où elle dirige de 2005 à 2009 les activités de stratégie des opérations, puis prend la responsabilité des ventes et opérations publicitaires mondiales pour le secteur des petites et moyennes entreprises.

En avril 2013, elle prend en charge les opérations de la société Square basée à San Francisco.

Depuis février 2018, elle est *Chief Operating Officer* de Pinterest.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
- ***Executive Officer :*** Pinterest * (États-Unis)
- **Membre du Conseil d'Administration :** Blackbird Air (États-Unis)

Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- ***Business Lead :*** Square * (États-Unis) *(Fin du mandat : mai 2017)*

5

* 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 :
Sodexo
255, quai de la Bataille de Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

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 General Electric. Il rejoint ensuite l'Insead, école internationale de management basée à Fontainebleau (France) où il exerce différentes responsabilités d'enseignant puis de doyen dans les domaines des technologies et du *e-learning*.

En 1999, il crée le eLab@Insead, centre d'excellence et de recherche dans le domaine de l'économie digitale, qu'il dirigera jusqu'en 2012. Il devient en 2002 le doyen pour l'*Executive Education* de l'Insead. En parallèle, Soumitra Dutta a participé à la création et la direction de trois sociétés de conseil en stratégie spécialisées dans les technologies et l'innovation qu'il a développées avant de les céder.

Depuis 2012, il est doyen et professeur de Management à Cornell SC Johnson College of Business, au sein de l'Université Cornell (Ithaca, New York, États-Unis).

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Conseil d'Administration :** Dassault Systèmes *

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Président du Conseil d'Administration :** The Global Business School Network (GBSN) (États-Unis)

Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Membre du Conseil d'Administration :** The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) (États-Unis) *(Fin du mandat : février 2018)*

* 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
255, quai de la Bataille de Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Fonction principale : Directrice Régionale, Activité Services sur Site, secteur Éducation (Sodexo Canada)

Carrière

Diplômée en nutrition en 1998, Cathy Martin commence 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

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Mandats et fonctions 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 1er juillet 2018
Échéance du mandat : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018-2019 *(Mandat proposé au renouvellement)*

Présidente du Comité d'Audit

Membre du Comité des Rémunérations

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.

De 2015 à 2017, elle est Directrice Générale, HotelServices France et Suisse au sein du groupe AccorHotels.

Depuis février 2018, elle est fondatrice et Gérante de la société Révérence (conseil, investissement, et prise de participations)

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
- **Membre du Conseil de Surveillance :** Unibail-Rodamco Westfield *,
- **Membre du Conseil d'Administration :** Ingenico *, SPIE * ; Bpifrance Participations SA et Bpifrance Investissement SAS
- **Gérante :** Révérence

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Présidente du Conseil de Surveillance :** Orbis (Pologne) *(Fin du mandat : 2016)*
- **Directrice Générale :** HotelServices France et Suisse au sein du groupe AccorHotels (France) *(Fin du mandat : 2017)*
- **Membre du Conseil de Surveillance :** Altamir * (France) *(Fin du mandat : mars 2019)*

* Société cotée.

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 *(Mandat proposé au renouvellement)*

Présidente du Comité des Rémunérations

Présidente du Comité des Nominations

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400**

Adresse professionnelle :
Sodexo
255, quai de la Bataille de Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Fonction principale : Administratrice

Carrière

Cécile Tandeau de Marsac commence 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 des Ressources Humaines de certaines activités 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.

De septembre 2012 à juin 2019, elle était Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe Solvay.

Autres mandats sociaux et fonctions

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Directrice Générale des Ressources Humaines** du groupe Solvay (fin de mandat : juin 2019)

5

5.2.1.4 Membres du Conseil d'Administration dont la nomination est proposée à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020

VÉRONIQUE LAURY

Née le 29 juin 1965
Nationalité française
Diplômée de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris

Nombre d'actions Sodexo détenues : **0**

Adresse professionnelle :
Sodexo
255, quai de la Bataille de Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Fonction principale : Administratrice

Carrière

En sortant de Sciences Po en 1988, Véronique Laury rejoint Leroy Merlin pour y occuper différentes fonctions marketing et commerciales, pendant une quinzaine d'années.

Elle rejoint en 2003 Kingfisher, géant européen du bricolage, maison mère de B&Q, Brico Dépôt, Castorama et Screwfix. Elle y assure successivement les Directions Commerciales et Marketing de l'enseigne française Castorama et de l'enseigne anglaise B&Q puis le poste de Directrice de la Stratégie Commerciale et Marketing du groupe en prenant en charge les programmes d'achat du Groupe et le développement des marques.

En 2013, Véronique Laury prend la Direction Générale de Castorama France.

En septembre 2014, elle est nommée Directrice Générale de Kingfisher, société cotée au Royaume-Uni (FTSE100), poste qu'elle occupe jusqu'en septembre 2019.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Directrice Générale :** Kingfisher plc.*

* Société cotée.

LUC MESSIER

Né le 21 avril 1964
Double nationalité canadienne et américaine
Diplômé de l'université de Sherbrooke (ingénierie civile) et de UC Davis en œnologie et viticulture

Nombre d'actions Sodexo détenues : **0**

Adresse professionnelle :
Reus Technologies LLC
1999 Bryan Street
Dallas, TX 75201 (USA)

Fonction principale : Président de Reus Technologies LLC (USA)

Carrière

Après un début de carrière comme ingénieur et responsable de projets chez Pomerleau, Luc Messier rejoint le groupe Bouygues en 1993 en tant qu'ingénieur, Directeur de projets à Hong Kong et en Afrique du Sud, puis Directeur Général de la filiale Dragages et Travaux Publics à Hong Kong. En 2003, il rejoint Technip en qualité de *Chief Operating Officer* puis Président Directeur Général de Technip Offshore Inc et ensuite Président Directeur Général de Technip USA.

De 2007 à 2015, il est *Senior Vice President* chez ConocoPhillips, responsable des projets ainsi que de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnements et de l'aviation.

Depuis 2015, il est Président de Reus Technologies LLC.

Autres mandats sociaux et fonctions en cours

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
Néant.

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES
Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES
- **Administrateur :** Bird Construction Inc. * (Canada)
- **Administrateur :** Ocean Installer (Norvège)

Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Administrateur :** Mercury (États-Unis)
- **Administrateur :** Da Camera (États-Unis)
- **Administrateur :** Australia Pacific LNG (Australie)
- **Administrateur :** Junior Achievement (États-Unis)

5

* Société cotée.

5.2.1.5 Départ de deux administrateurs à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020

Robert Baconnier quittera le Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020. Expert financier reconnu, il a contribué de manière significative aux débats du Conseil et du Comité d'Audit, notamment en matière de finance, d'acquisition, de fiscalité, d'analyse des risques et de contrôle interne. Sa très bonne connaissance du Groupe ainsi que son expertise financière lui ont permis de présider le Comité d'Audit avec conviction et sérieux. Le Conseil d'Administration a grandement bénéficié de son objectivité lors des débats et décisions du Conseil ainsi que de sa capacité à exprimer ses convictions et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances. L'ensemble des administrateurs s'est joint à sa Présidente pour saluer sa contribution personnelle.

De son côté, Astrid Bellon a exprimé le souhait de ne plus exercer, à compter du 21 janvier 2020, le mandat d'administrateur qu'elle occupait depuis le 26 juillet 1989 afin de pouvoir se consacrer pleinement à son rôle au sein du Comité d'Orientation de la Fondation Bellon SA ainsi qu'à ses projets personnels. Sophie Bellon, en son nom et au nom du Conseil d'Administration, remercie Astrid Bellon pour sa contribution aux travaux du Conseil d'Administration depuis 1989.

5.2.1.6 Principes relatifs à la composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration revoit régulièrement l'équilibre souhaitable de sa composition et de la composition de ses comités, notamment en termes de diversité (représentation équilibrée des femmes et des hommes, nationalités, âge, compétences, etc.).

Politique de diversité du Conseil d'Administration

CRITÈRES	OBJECTIFS	MISE EN ŒUVRE ET RÉSULTATS OBTENUS AU COURS DE L'EXERCICE
Indépendance des administrateurs *	Disposer d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF applicables aux sociétés contrôlées.	
Mixité femmes-hommes *	Maintenir une représentation optimale des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration.	
	Au 31 août 2019, le Conseil d'Administration compte 12 membres (y compris deux administrateurs représentant les salariés) dont sept femmes (dont une administratrice représentant les salariés) et cinq hommes (dont un administrateur représentant les salariés), soit 60 % de femmes et 40 % d'hommes, témoignant ainsi d'une représentativité équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil et en conformité avec les exigences légales qui fixent à 40 % le seuil minimum de représentation des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration.	

CRITÈRES	OBJECTIFS	MISE EN ŒUVRE ET RÉSULTATS OBTENUS AU COURS DE L'EXERCICE
Âge des administrateurs	Pas plus d'un tiers d'administrateurs de plus de 70 ans, en conformité avec les dispositions légales en la matière.	
Nationalités	Parmi les administrateurs, les nationalités française, américaine, canadienne et indienne sont représentées au sein du Conseil d'Administration.	
Représentation des salariés	Nomination d'administrateurs représentant les salariés.	Depuis 2015, deux administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil. Philippe Besson siège au Comité des Rémunérations et Cathy Martin au Comité d'Audit.

* Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont comptabilisés ni pour apprécier la représentation hommes/femmes ni pour établir le pourcentage d'administrateurs indépendants.

CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES

Le schéma suivant présente le nombre d'administrateurs possédant les compétences considérées comme importantes pour le Conseil d'Administration :

	DIRECTION GÉNÉRALE D'ENTREPRISES INTERNATIONALES	FINANCES	DÉVELOPPEMENT DURABLE - ENGAGEMENT SOCIÉTAL ET RESSOURCES HUMAINES	DIGITAL - NOUVELLES TECHNOLOGIES	MARKETING ET VENTES	STRATÉGIE - FUSIONS-ACQUISITIONS	CONNAISSANCE DU SECTEUR DES SERVICES
TOTAL	**8**	**8**	**6**	**4**	**6**	**7**	**6**

Direction générale d'entreprises internationales
expérience en tant que Directeur Général, membre du Comité Exécutif ou cadre dirigeant au sein d'une entité de taille significative à l'international ou dans un groupe dont l'implantation est mondiale.

Finances
expérience approfondie de la finance d'entreprise et des processus de reporting financier, de la gestion des risques, de la comptabilité, de la trésorerie, de la fiscalité, des fusions et acquisitions, des marchés financiers.

Développement durable - Engagement sociétal et Ressources Humaines
expérience dans la gestion des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ainsi que dans la gestion des ressources humaines.

Digital - Nouvelles technologies
expertise ou expérience récente dans le développement et la mise en œuvre de stratégies digitales, expérience au sein de sociétés ayant un fort ancrage digital.

Marketing et Ventes
expérience dans le marketing, les activités commerciales, la distribution, la gestion des marques BtoC.

Stratégie - Fusions-acquisitions
expérience en matière de définition de la stratégie, maîtrise des enjeux stratégiques, expérience en croissance externe.

Connaissance du secteur des services
expérience dans le secteur des services, connaissance de l'activité et de l'environnement concurrentiel du Groupe.

Compétences

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 également 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 variées et compter parmi ses membres des administrateurs connaissant bien les activités du Groupe.

Dans une optique de renouvellement constant du Conseil, ce dernier propose à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020 la nomination de deux nouveaux administrateurs, Véronique Laury et Luc Messier.

Véronique Laury était Directrice Générale du groupe Kingfisher, basé à Londres, de 2014 à septembre 2019. Kingfisher, société mère des chaînes de magasins de bricolage Bricorama et B&Q, est une société cotée au Royaume-Uni (FTSE100). Véronique Laury apportera au Conseil une solide culture consommateur, marketing et ventes.

De nationalité canadienne et américaine, Luc Messier apportera son expérience opérationnelle acquise à l'international, notamment dans le secteur de l'énergie, où il a occupé des postes de direction générale, dans plusieurs grandes multinationales françaises et américaines. Il a vécu et travaillé au Canada, en Asie, en Afrique, en Europe et plus récemment aux États-Unis, où il réside actuellement.

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

	CRITÈRES 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		✓	✓		✓		✓	
Emmanuel Babeau	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
Robert Baconnier	✓	✓	✓	✓	✓		N/A	✓
Astrid Bellon	✓	✓	✓		✓		N/A	
François-Xavier Bellon	✓	✓	✓		✓		N/A	
Nathalie Bellon-Szabo		✓	✓		✓		N/A	
Françoise Brougher	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
Soumitra Dutta	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
Sophie Stabile	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
Cécile Tandeau de Marsac	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait

Liens d'affaires

Au cours de l'exercice 2018-2019, six [1] membres du Conseil d'Administration ont été qualifiés d'administrateurs indépendants (voir également la section 5.2.2 du présent document). Aucun d'entre eux, 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 significative avec la Société, son groupe ou sa direction.

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.

Cécile Tandeau de Marsac ayant assuré la fonction de Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe Solvay jusqu'en juin 2019 et Emmanuel Babeau étant Directeur Général Délégué de Schneider Electric et administrateur de Sanofi, le Conseil d'Administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de leur situation 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 que les contrats sont négociés entre les parties aux conditions de marché. Il a également constaté 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

1 Conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir le pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration.

par le Conseil d'Administration. En effet, ces flux d'affaires entre d'une part Sodexo et d'autre part chacun des groupes Schneider Electric, Sanofi et Solvay représentent moins de 0,1 % du chiffre d'affaires consolidé de la Société. Par conséquent, le Conseil d'Administration a considéré Cécile Tandeau de Marsac et Emmanuel Babeau comme administrateurs indépendants et jugé utile de continuer à bénéficier de leurs expertises respectives reconnues.

Gestion des conflits d'intérêts

Depuis 2014, Sophie Stabile est membre du Conseil d'Administration de la société SPIE qui peut, dans certains domaines de services techniques identifiés et limités, être concurrente de Sodexo en Europe. Le Conseil d'Administration de Sodexo a ainsi mis en place des mesures afin de limiter au maximum ce risque de conflit d'intérêts. Notamment, aucune information commercialement sensible concernant les activités pour lesquelles Sodexo est en concurrence avec SPIE n'est 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 auquel la Société se réfère et aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'Administration concernant les situations de conflits d'intérêts.

Par ailleurs, le Règlement intérieur prévoit que tout administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

Représentation des salariés au Conseil

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 en 2014 par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des dernières élections des instances représentatives du personnel des sociétés françaises du Groupe 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 en 2017 et son mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020.

Un second administrateur représentant les salariés, Cathy Martin, a été désigné en 2015 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.

Enfin, la participation des salariés du Groupe au capital de la Société ne dépassant pas le seuil de 3 % prévu par l'article L. 225-23 du Code de commerce, aucun administrateur n'a été désigné parmi les salariés actionnaires.

5.2.1.7 Organisation, fonctionnement et conditions de préparation 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, afin d'accroître la complémentarité entre la Présidente du Conseil d'Administration et le Directeur Général, la Présidente du Conseil d'Administration apporte son soutien au Directeur Général en lui offrant à la fois un accompagnement et un espace de réflexion stratégique. Au-delà de ces missions, Sophie Bellon joue également un rôle important en tant qu'ambassadrice du Groupe.

Fonctionnement du Conseil d'Administration – Règlement intérieur

En complément des Statuts de la Société, le Conseil d'Administration a adopté un Règlement intérieur qui précise notamment sa mission, fixe le nombre minimal et maximal d'administrateurs, définit les règles de la Charte de l'administrateur, prévoit le nombre minimum de réunions et les principes de répartition des jetons de présence. Ce Règlement intérieur fixe également les critères d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration, organise les pouvoirs de la Direction Générale et définit la politique en matière d'émission de garanties.

Le Règlement intérieur a été modifié fin 2018 par le Conseil d'Administration afin notamment de le rendre conforme aux nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF tel que révisé en juin 2018.

Il est accessible, dans son intégralité, sur le site internet du Groupe (www.sodexo.com). Une synthèse des principaux éléments qui le composent est exposée ci-après.

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 de la Société, avoir une qualité de jugement (en particulier des situations, des stratégies et des personnes) et 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 son mandat (les administrateurs représentant les salariés ne sont, 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.

Lorsqu'il reçoit, dans le cadre de ses fonctions, des informations non publiques, tout administrateur de Sodexo doit se considérer tenu à la législation relative à l'information privilégiée. Conformément à la réglementation européenne Abus de Marché, la Société peut établir 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 la date de publication des 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 et 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 peut également bénéficier d'une formation complémentaire, notamment sur les enjeux 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, le Conseil d'Administration veille à allouer aux administrateurs représentant les salariés d'une part, le temps nécessaire à la préparation de chaque Conseil et, d'autre part, le temps de formation prévu par les dispositions légales. 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 qui sont également proposées aux autres administrateurs. Par ailleurs, tous deux se sont vu proposer une formation certifiante d'administrateur de sociétés qu'ils ont commencée au cours de l'exercice 2018-2019.

Mission du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est une instance collégiale qui agit dans l'intérêt social de la Société, dans le respect de la mission du Groupe, et représente les intérêts de tous les actionnaires.

Il définit la stratégie, les ambitions et les politiques générales du Groupe en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, et veille à leur mise en œuvre.

Il procède régulièrement aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et évalue notamment les progrès réalisés grâce aux critères d'évaluation 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 au sein du Groupe 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 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 l'affectation du résultat et le versement du dividende et détermine les investissements significatifs et la politique financière du Groupe.

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 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 ainsi que les actions à conduire pour leur mise en œuvre au sein du 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 du management et des administrateurs représentant les salariés.

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.

Les réunions du Conseil d'Administration durant l'exercice

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration s'est réuni huit fois au cours de l'exercice 2018-2019, en conformité avec le Règlement intérieur qui prévoit au minimum six réunions par an. Ses travaux ont notamment porté sur :

Gouvernement d'entreprise

- l'adoption du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport sur le Gouvernement d'entreprise au titre de l'exercice 2017-2018 ;
- la revue du Document de référence 2017-2018 ;
- l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités ainsi que de leur composition ;

- la proposition de renouvellement de mandats d'administrateurs arrivant à échéance ;
- la proposition de nomination d'un administrateur ;
- l'évaluation de l'indépendance des administrateurs ;
- la revue de son Règlement intérieur afin de le mettre en conformité avec le Code AFEP-MEDEF ;
- la revue des chartes des différents comités ;
- l'examen annuel des conventions et engagements réglementés ;
- la convocation de l'Assemblée Générale Annuelle, l'établissement du rapport à l'Assemblée et la revue des résolutions soumises au vote des actionnaires ainsi que la formulation de réponses à des questions écrites reçues d'actionnaires préalablement à la tenue de l'Assemblée ;
- le point sur l'engagement des collaborateurs ;
- le point sur les sujets de responsabilité d'entreprise ;
- plus généralement, l'examen des travaux et, le cas échéant, des recommandations présentées par le Comité des Nominations et le Comité des Rémunérations.

Rémunérations

- la revue de la rémunération des membres du Conseil ;
- la fixation de la rémunération et des avantages du Directeur Général ;
- la fixation de la rémunération et des avantages de la Présidente du Conseil d'Administration ;
- la définition d'une nouvelle politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux à soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- le point sur l'égalité salariale hommes/femmes ;
- l'adoption de plans d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance.

Comptes et gestion financière

- l'examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2017-2018 ;
- l'affectation du résultat 2017-2018 et la décision de distribution d'un dividende ;
- l'examen du budget du Groupe pour l'exercice 2018-2019 ;
- l'examen de l'évolution du cours de Bourse et des commentaires des investisseurs et analystes ;
- le renouvellement régulier de la délégation de pouvoirs accordée au Directeur Général pour émettre des garanties jusqu'à un certain seuil ;
- l'examen et l'arrêté des comptes consolidés du 1er semestre 2018-2019 et du rapport financier semestriel ;
- l'examen des tendances de fin d'exercice 2018-2019 ;
- l'arrêté des documents de gestion prévisionnelle ;
- plus généralement, l'examen des rapports des commissaires aux comptes ainsi que l'étude des travaux et l'approbation, le cas échéant, des propositions du Comité d'Audit.

Activité du Groupe et stratégie

- la revue régulière des différentes activités et segments du Groupe, de leurs perspectives de croissance et de leur environnement concurrentiel ;
- le point sur la fidélisation des clients et l'efficacité des ventes ;
- la revue régulière de ses opportunités stratégiques notamment en matière de croissance externe.

Chaque année, une journée entière est consacrée à la présentation au Conseil d'Administration des sujets stratégiques par les équipes opérationnelles ou fonctionnelles en plus des plans qui sont régulièrement présentés en cours d'exercice lors d'autres séances du Conseil d'Administration. Cette session annuelle consacrée à la stratégie et la présentation des segments du business lors des séances du Conseil est très appréciée. Elle est l'occasion de rencontres et d'échanges privilégiés entre les administrateurs et l'équipe de direction de l'entreprise.

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 avec une évaluation externe formalisée relative au Conseil d'Administration.

À cet égard, une évaluation formalisée a eu lieu en 2017 et a été présentée et discutée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 14 juin 2017 et, plus récemment, le fonctionnement du Conseil a fait l'objet d'un point lors de la réunion du Conseil d'Administration du 19 juin 2019.

Il ressort de ces débats et entretiens une appréciation globalement très positive du fonctionnement du Conseil d'Administration au sein duquel la liberté d'expression et l'intelligence collective sont soulignées comme des forces. Les réunions du Conseil sont très participatives.

Le Conseil d'Administration s'est récemment renforcé avec l'arrivée d'administrateurs indépendants apportant de solides compétences en finance, ressources humaines, et opérationnelles et a tendance à se rajeunir progressivement. De même, les compétences au sein des comités du Conseil se renouvellent.

Les actions de formation et d'intégration à destination tant des administrateurs représentant les salariés que des nouveaux administrateurs sont jugées particulièrement utiles à la qualité des travaux du Conseil et de ses comités et donc à la contribution effective de chaque administrateur.

Suite aux évaluations précédentes, un suivi accru de la performance et des points réguliers sur l'agenda stratégique ont été intégrés aux ordres du jour du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit.

Enfin, les administrateurs ont cette année exprimé le souhait de tenir un Conseil d'Administration à l'étranger.

Les comités spécialisés

Pour l'assister 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 2019 :

- Sophie Stabile *, Présidente depuis avril 2019 – administratrice indépendante ;
- Emmanuel Babeau * – administrateur indépendant (Président du Comité jusqu'en mars 2019) ;

* Personne réputée expert financier au sens de l'article L. 823-19 du Code de commerce.

- François-Xavier Bellon – administrateur ;
- Soumitra Dutta – administrateur indépendant ;
- Cathy Martin – administratrice représentant les salariés.

Ce Comité s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables en vigueur dans la Société, en particulier lorsqu'il s'agit d'opérations significatives, et veille à l'efficacité des procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière et extra-financière, et le cas échéant formule des recommandations pour en garantir l'intégrité.

Il examine les procédures de la Société relatives à la détection de la fraude et au dispositif d'alerte éthique. Il s'assure notamment de la mise en place d'une procédure de traitement des plaintes reçues de tiers ou de collaborateurs (même anonymement) quant à 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 maîtrise des risques, notamment concernant la structure, le périmètre et l'organisation de la gestion des risques. À ce titre, 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 revoit régulièrement les rapports d'Audit Interne et est informé du plan d'Audit Interne.

Tous les 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). 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.

Chaque année, il examine les honoraires des commissaires aux comptes de la Société et de l'ensemble des filiales du Groupe, apprécie les conditions de leur indépendance et préapprouve certains services autres que la certification des comptes qui leur sont confiés. Le cas échéant, il conduit la procédure relative à la nomination ou au renouvellement du mandat des commissaires aux comptes.

Par ailleurs, il examine annuellement la facturation réalisée 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, outre les auditeurs externes, sur le Directeur Général, le Directeur Financier du Groupe, la Directrice de l'Audit Interne Groupe qui sont appelés à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité. Il peut également faire appel à des experts externes à la Société et demander à entendre toute personne de la Société, hors la présence de la Direction Générale de l'entreprise. Chaque année, il se réunit avec les commissaires aux comptes de la Société sans la présence de la Direction.

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois, avec un taux d'assiduité de 97 %.

En dehors des missions précitées, il a également procédé à l'examen de différents points tels que :

- l'impact de l'application des nouvelles normes comptables IFRS 9, IFRS 15 et IFRS 16 ;
- le dispositif de contrôle interne en matière de lutte contre les cyber-risques ;
- la revue de la démarche de contrôle interne ;
- la cartographie des risques, le plan d'audit et le suivi des missions d'audit ;
- la mise à jour de la charte d'audit interne ;
- le suivi du financement du Groupe ;
- le suivi des garanties émises par la Société et des autorisations accordées au Directeur Général par le Conseil d'Administration en la matière et, plus généralement des engagements hors bilan du Groupe ;
- la revue des services non-audit effectués par les commissaires aux comptes ;
- la revue de la rémunération de Bellon SA au titre du contrat de prestations avec la Société ;
- l'examen du périmètre des sociétés consolidées, le processus d'intégration des sociétés récemment acquises et le retraitement comptable des acquisitions réalisées.

Le Comité d'Audit a également examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2017-2018 ainsi que les comptes semestriels consolidés de l'exercice 2018-2019, étudié les parties du Document de référence 2017-2018 relatives à la gestion des risques et aux procédures de contrôle interne ainsi que le contenu du rapport financier semestriel et revu les projets de communiqués de presse financiers avant leur étude par le Conseil d'Administration.

Lors de la revue des résultats annuels et semestriels, une partie de la séance s'est déroulée avec les commissaires aux comptes hors la présence des représentants du management.

Enfin, au-delà des 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 2019 :

- Cécile Tandeau de Marsac, Présidente depuis avril 2019 – administratrice indépendante ;
- Sophie Bellon ; Présidente du Conseil d'Administration ;
- Nathalie Bellon-Szabo ; administratrice ;
- Françoise Brougher ; administratrice indépendante (Présidente du Comité jusqu'en mars 2019).

Ce Comité est chargé :

- d'évaluer régulièrement les compétences et expériences présentes au sein du Conseil et, plus généralement, la situation des administrateurs au regard des critères relatifs à la composition du Conseil, définis tant par la loi que par le Code AFEP-MEDEF ou encore le Règlement intérieur de la Société ;
- d'examiner les candidatures et les propositions faites par la Présidente du Conseil d'Administration quant à la nomination de nouveaux administrateurs. À cet effet, il peut faire appel à des conseils en recrutement externes afin d'identifier un certain nombre de candidats tout en s'assurant d'une présélection adaptée à ses besoins ;
- 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'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;

- 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 s'assurer que des plans de succession existent également pour les membres du Comité Exécutif du Groupe et de les revoir régulièrement ;
- de revoir régulièrement les plans de formation des administrateurs ainsi que le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux administrateurs.

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Comité des Nominations s'est réuni quatre fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

En dehors des missions précitées, il a également procédé à l'examen de différents points tels que notamment :

- la revue des résolutions soumises au vote des actionnaires ;
- la revue des développements du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la compétence de ce Comité publié dans le Document de référence 2017-2018 ;
- la revue des plans de successions ;
- l'examen d'une politique de rétention des « talents » du Groupe ;
- un plan de formation spécifique pour les administrateurs représentant les salariés ;
- des points réguliers sur la recherche d'administrateurs ;
- l'évaluation de l'indépendance des administrateurs ;
- la revue de la politique de diversité du Conseil d'Administration ;
- l'étude d'une matrice de compétence des administrateurs visant à mieux appréhender leurs compétences et définir les profils de recherche de futurs candidats.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Composition au 31 août 2019 :

- Cécile Tandeau de Marsac, Présidente – administratrice indépendante ;
- Sophie Stabile – administratrice indépendante ;
- Françoise Brougher – administratrice indépendante ;
- Philippe Besson – administrateur représentant les salariés.

Ce Comité est chargé de proposer au Conseil d'Administration l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux et des principaux dirigeants non-mandataires sociaux du Groupe ainsi que les politiques d'attribution de ces éléments. Il propose également la politique d'intéressement des dirigeants aux performances de l'entreprise et notamment la politique d'attribution gratuite d'actions de la Société, incluant les conditions de performance associées, et examine la mise en place de Plans d'Épargne d'Entreprise dans le Groupe. Enfin, il émet une recommandation quant à l'enveloppe de rémunération attribuée aux administrateurs et ses modalités de répartition.

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 du présent document.

Dans le cadre de sa mission, le Comité des Rémunérations a la possibilité de solliciter des conseillers externes.

Au cours de l'exercice 2018-2019, le Comité des Rémunérations s'est réuni cinq fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Il a notamment étudié :

- les questions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (vote *ex post* et vote *ex ante*) ;
- les tendances récentes et les nouveautés réglementaires en matière de rémunération des dirigeants, y compris les plans de retraite ;
- la revue des développements du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la compétence de ce Comité publié dans le Document de référence 2017-2018 ;
- la politique de rémunération globale des membres du Comité Exécutif et du top 200 ;
- la revue et le maintien de l'enveloppe des jetons de présence ;
- les plans d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance ;
- la revue de la charte du Comité des Rémunérations ;
- et, plus généralement, il a émis des recommandations au Conseil d'Administration en matière de rémunération des mandataires sociaux, mécanismes d'intéressement des dirigeants.

À ce titre, il a notamment proposé au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement, le 19 juin 2019, 810 990 actions à 2 144 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.

TAUX D'ASSIDUITÉ DES ADMINISTRATEURS AU CONSEIL ET AUX COMITÉS PENDANT L'EXERCICE 2018-2019

	ASSIDUITÉ AU CONSEIL (1)	ASSIDUITÉ AU COMITÉ D'AUDIT (2)	ASSIDUITÉ AU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS (3)	ASSIDUITÉ AU COMITÉ DES NOMINATIONS (4)
Sophie Bellon	100 %			100 %
Emmanuel Babeau	100 %	80 %	100 %	
Robert Baconnier	100 %	100 %		
Astrid Bellon	63 %			
Bernard Bellon	100 %			
François-Xavier Bellon	81 %	100 %		
Nathalie Bellon-Szabo	100 %			100 %
Philippe Besson	100 %		100 %	
Françoise Brougher	81 %		100 %	100 %
Soumitra Dutta	100 %	100 %		
Cathy Martin	75 %	100 %		
Sophie Stabile	88 %		100 %	
Cécile Tandeau de Marsac	100 %		100 %	100 %
Taux moyen	91 %	97 %	100 %	100 %

(1) Nombre de réunions du Conseil : 8.
(2) Nombre de réunions du Comité d'Audit : 5.
(3) Nombre de réunions du Comité des Rémunérations : 4.
(4) Nombre de réunions du Comité des Nominations : 5.

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 ; toutefois, en cas d'accord de la Présidente du Comité d'Audit et dans la mesure où l'engagement représente un montant inférieur à 100 millions d'euros et une durée inférieure à 25 ans, cette autorisation n'est pas nécessaire ;
- 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 (valeur d'entreprise) 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 (valeur d'entreprise) 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 1er 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.

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 : Indéterminée

Nombre 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 & Récompenses pour l'Europe centrale et orientale. En 2010, Denis prend la direction de l'activité Services Avantages & Récompenses pour l'Europe et l'Asie, avant d'être nommé Directeur Général des Services Avantages & 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

Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Président du Conseil d'Administration :** Sodexo Pass International

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Président du Conseil d'Administration :** Sodexo Pass Tunisie (Tunisie), Shangai 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 :** Sodexho Pass Venezuela CA (Venezuela)
- **Membre du Conseil de Surveillance :** iAlbatros Poland SA (Pologne)

Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant.

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Membre du Conseil d'Administration :** Catalyst

Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

Denis Machuel a exercé de nombreux mandats dans les filiales du groupe Sodexo. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée

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 cours de l'exercice 2018-2019, le changement suivant est intervenu au sein du Comité Exécutif :

- Sarosh Mistry, Directeur Général de la branche Aide à Domicile au niveau mondial, a également été nommé Président de la région Amérique du Nord (Services sur Site), fonction auparavant assurée par Lorna Donatone.

Au 31 août 2019, le Comité Exécutif de Sodexo compte 20 membres (en incluant Denis Machuel), dont 35 % de femmes et huit nationalités différentes. Il se compose comme suit :

Denis Machuel	Directeur Général
Nathalie Bellon-Szabo	Directrice Générale Sports & Loisirs au niveau mondial, Services sur Site
Cathy Desquesses	Directrice des Ressources Humaines Groupe
Johnpaul Dimech	Président de la région Asie-Pacifique, Services sur Site
Lorna Donatone (1)	Présidente de la région Amérique latine et Présidente des régions
Sean Haley	Directeur Général Services Opérations Groupe Président de la région Royaume-Uni et Irlande, Services sur Site
Nicolas Japy (2)	Directeur Général Énergie & Ressources au niveau mondial, Services sur Site
Tony Leech	Directeur Général Services aux Gouvernements au niveau mondial, Services sur Site
Satya-Christophe Menard	Directeur Général Écoles & Universités au niveau mondial, Services sur Site
Sylvia Metayer	Directrice Générale Services aux Entreprises au niveau mondial, Services sur Site
Sarosh Mistry	Président de la région Amérique du Nord, Services sur Site Directeur Général Aide à Domicile au niveau mondial
Belen Moscoso Del Prado	Directrice Digital & Innovation Groupe
Anna Notarianni	Présidente de la région France, Services sur Site
Marc Plumart	Directeur Général Santé & Seniors au niveau mondial, Services sur Site
Marc Rolland	Directeur Financier Groupe
Dianne Salt	Directrice Communication Groupe
Didier Sandoz	Directeur Général Services aux Particuliers et à Domicile
Aurélien Sonet	Directeur Général Services Avantages & Récompenses
Bruno Vanhaelst	Directeur Ventes et Marketing Groupe
Damien Verdier	Directeur Responsabilité d'Entreprise Groupe

(1) partira à la retraite le 31 décembre 2019.
(2) est parti à la retraite le 1er septembre 2019.

Par ailleurs, le 1er septembre 2019, les changements suivants sont intervenus :

- Simon Seaton a remplacé Nicolas Japy en qualité de Directeur Général Énergie & Ressources (Services sur Site) ;
- Sunil Nayak a remplacé Sylvia Metayer en qualité de Directeur Général Services aux Entreprises (Services sur Site) ;
- Sylvia Metayer s'est vue confier la direction de la stratégie de croissance ;
- Johnpaul Dimech a remplacé Lorna Donatone à la Présidence des régions ;
- Damien Verdier a recentré ses fonctions sur la Responsabilité d'Entreprise et les Relations Institutionnelles.

Concernant la parité au sein du Comité Exécutif, le Conseil d'Administration se conforme à la loi, aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux meilleures pratiques de marché. À cet égard, l'acquisition définitive de 20 % des actions de performance attribuées aux membres du Comité Exécutif est conditionnée à un objectif de diversité et d'inclusion afin de promouvoir les femmes au plus haut niveau de la hiérarchie, défini comme l'ensemble des dirigeants reportant directement à un membre du Comité Exécutif du Groupe. L'objectif est d'atteindre 37 % de femmes en 2022 et 40 % en 2025.

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 :

- la conclusion de 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 ;
- les cessions de participations.

Le Comité Exécutif se réunit régulièrement sous forme plénière et des réunions *ad hoc* sont organisées en fonction de l'actualité du Groupe.

5.2.2 Conformité au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF

Sodexo se réfère au Code AFEP-MEDEF. Ce Code, dans sa version dernièrement révisée en juin 2018, est consultable notamment sur les sites Internet de l'AFEP (www.afep.com) et du MEDEF (www.medef.com). Les dispositions de ce Code qui ont été écartées par la Société ainsi que les raisons pour lesquelles elles l'ont été sont indiquées dans le tableau ci-dessous :

RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF	PRATIQUE DE SODEXO
Critère d'indépendance des administrateurs (section 8.5.6 du Code) 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 du mandat d'administrateur de Robert Baconnier a dépassé 12 ans depuis le 9 février 2017. Dans son analyse, le Conseil d'Administration a notamment pris en compte : • son expertise en matière financière ; • l'objectivité dont il a toujours fait preuve lors des délibérations et décisions du Conseil ; • sa capacité à exprimer ses convictions et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances ; • sa bonne compréhension des enjeux de la Société qui a facilité la continuité des débats et la mise en perspective des décisions. Le Conseil a considéré que sa personnalité, son leadership et son engagement étaient autant de gages de son indépendance d'esprit. Le Conseil d'Administration a donc décidé, au vu de ces éléments factuels, de ne pas appliquer le critère d'ancienneté au sein du Conseil et a qualifié Robert Baconnier d'administrateur indépendant. Par ailleurs et à sa demande, Robert Baconnier avait cessé de siéger au Comité d'Audit à compter du 22 janvier 2019 et son mandat d'administrateur n'avait été renouvelé que pour un an lors de l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019. Son mandat prendra fin le 21 janvier 2020.
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 composé de quatre membres dont 50 % d'administrateurs indépendants. Néanmoins, il faut souligner que : • il n'est pas composé de dirigeant mandataire social exécutif comme le recommande le Code ; • comme tous les autres comités du Conseil, il est présidé par un administrateur indépendant.

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 6.4.12 du présent document).

ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

La répartition du capital et des droits de vote de la Société, exposée à la section 6.3.2 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 ;
- Nathalie Bellon-Szabo, administratrice, est également 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 56,6 % des droits de vote exerçables de Sodexo au 31 août 2019. M. et Mme Pierre 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 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 ;
- 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 2018-2019 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
Soumitra Dutta, administrateur	Cession de 500 ADR	24 septembre 2018	21,86 USD
Personne étroitement liée à Bernard Bellon, administrateur	Cession de 5 400 actions	20 novembre 2018	91,25 EUR
Personne étroitement liée à Bernard Bellon, administrateur	Cession de 165 actions	29 novembre 2018	91,66 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 12 membres au 31 août 2019 (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 un certain nombre d'administrateurs indépendants conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ;

(c) la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ;

(d) les caractéristiques des relations entre Sodexo et la société Bellon SA, décrites dans le présent document :

- elles concernent la participation de Bellon SA au capital de Sodexo, 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-après 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 réglementés soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020

La Société n'a conclu ni convention ni engagement réglementé relevant des articles L. 225-38 ou L. 225-42-1 du Code de commerce au cours de l'exercice 2018-2019.

Postérieurement à la clôture de l'exercice 2018-2019, la Société a conclu l'engagement réglementé suivant, relevant de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, qui a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration lors de sa séance du 6 novembre 2019 :

Engagement réglementé en faveur de Denis Machuel (régime de retraite)

Afin de se mettre en conformité avec loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE, et l'ordonnance du 3 juillet 2019 transposant la directive portabilité retraite, le Conseil d'Administration a décidé de fermer, à la date du 31 décembre 2019, le régime de retraite à prestations définies dont bénéficiait Denis Machuel et a décidé de mettre en place, à compter du 1er janvier 2020, un nouveau régime de retraite à prestations définies régi par l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale. Ce régime, dont bénéficiera Denis Machuel, lui octroiera des droits annuels correspondant à 0,5 % de sa rémunération fixe et variable au cours des cinq premières années puis 1 % au-delà, jusqu'à atteindre un total de 10 %. L'acquisition annuelle des droits par Denis Machuel restera conditionnée à la même condition de performance que le régime de retraite précédent, à savoir l'atteinte d'un taux de réalisation minimum de 80 % des objectifs annuels qui lui sont assignés au titre de sa rémunération variable.

Conventions et engagements réglementés approuvés par l'Assemblée Générale et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2018-2019

Convention d'animation et de prestations entre les sociétés Bellon SA et Sodexo, dont Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo, Astrid 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 2018-2019. 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.

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.

Sodexo bénéficie, aux termes de cet accord, de l'expérience et de la compétence de trois managers de Bellon SA.

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 refacturée, 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 à la délibération ni au vote des administrateurs membres de la famille Bellon).

Au cours de l'exercice 2018-2019, la facturation émise au titre de la convention décrite ci-dessus, par Bellon SA, s'élève à 3 162 500 euros hors taxes, correspondant aux rémunérations (y compris les charges sociales) des Directeur Financier, Directeur des Ressources Humaines et Directeur de la Planification Stratégique. Ce montant est inférieur à celui refacturé au cours de l'exercice 2017-2018 (3 709 500 euros), les montants de rémunérations variables versés aux intéressés ayant été moindres cette année.

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 au bénéfice de Denis Machuel en sa qualité de Directeur Général (relatifs au régime de prévoyance et frais de santé ainsi qu'à un régime de retraite supplémentaire) 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 2018-2019.

Enfin, l'engagement pris par la Société au bénéfice de Denis Machuel en sa qualité de Directeur Général, relatif à son obligation de non-concurrence, relevant de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, s'est poursuivi au cours de l'exercice 2018-2019 mais n'a pas donné lieu à exécution.

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.

Procédure d'évaluation des conventions courantes et réglementées

Sur recommandation du Comité d'Audit, le Conseil d'Administration a adopté le 6 novembre 2019 une charte interne au Groupe permettant de qualifier les conventions à soumettre à la procédure des conventions réglementées et ainsi de les distinguer des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales et de faciliter le respect par Sodexo des nouvelles exigences légales en la matière qui prévoient une évaluation régulière des conditions auxquelles sont conclues les différentes conventions et l'analyse de leur qualification.

Cette charte prévoit, outre un rappel du cadre réglementaire applicable aux différentes conventions susceptibles d'être conclues, une procédure d'évaluation régulière par le Comité d'Audit des conditions de conclusion des conventions courantes conclues au sein du Groupe, les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participant pas à son évaluation.

5.3.3 Éthique et conformité

L'intégrité dans la conduite des affaires est essentielle au succès de Sodexo et constitue un pilier fondamental de ses engagements en matière de conduite responsable des affaires. Les instances dirigeantes de Sodexo affichent à cet égard une tolérance zéro vis-à-vis de pratiques abusives, telles que la corruption ou la violation des droits de l'homme.

Sodexo a fait le choix de nommer un Directeur Éthique Groupe, rattaché directement au Directeur Général du Groupe, en charge de prôner les principes éthiques et de diffuser le programme de conduite responsable des affaires du Groupe.

5.3.3.1 Organisation

Depuis 2011, le Comité Éthique et Conformité Groupe de Sodexo veille à une conduite responsable des affaires, notamment en :

- déployant une culture, des programmes et des politiques relatives aux sujets éthiques et conformité dans l'ensemble du Groupe ;
- traitant différents sujets relatifs à la lutte contre la corruption, au devoir de vigilance ainsi qu'à la lutte contre le blanchiment d'argent et à la prévention des conflits d'intérêts ;
- soutenant tous les comités d'éthique et conformité du Groupe dans le monde entier ;
- examinant toutes questions spécifiques portées à son attention.

Ce Comité est co-présidé par le Directeur Juridique Groupe et le Directeur Éthique Groupe et est composé de représentants de différentes fonctions du Groupe : Juridique, Contrôle Interne, Audit Interne, Ressources Humaines, Achats, Responsabilité Sociale et Environnementale, Communication et Directeurs de certaines activités du Groupe (certains de ces membres siégeant au Comité Exécutif du Groupe). Par ailleurs, deux autres membres du Comité Exécutif du Groupe participent aux travaux de ce Comité (un Président de région et un Directeur Général de segment mondial), ces deux membres étant amenés à changer tous les ans afin de permettre une représentativité de l'ensemble des fonctions du Groupe. Ce Comité rend compte trimestriellement de ses travaux au Comité Exécutif du Groupe.

Un réseau local dédié aux sujets de conformité se développe également progressivement à travers le Groupe. Des comités éthique et conformité locaux sont créés dans les régions et/ou pays qui n'en avaient pas avant l'entrée en vigueur de la loi dite Sapin 2 et rendent compte aux comités exécutifs des régions.

5.3.3.2 Programme Éthique et Conformité

Afin, notamment, de répondre aux obligations légales prévues par la loi dite Sapin 2 du 9 décembre 2016 et la loi Devoir de Vigilance du 27 mars 2017, Sodexo a renforcé son programme Éthique et Conformité, notamment par les mesures suivantes :

- Code de conduite : Le Code de conduite de Sodexo, qui édicte les principes du Groupe, a été mis à jour en 2018. Ce Code de conduite fournit des exemples concrets permettant aux collaborateurs d'adopter les réflexes appropriés en cas de dilemme. Ce document est disponible sur le site internet de Sodexo.
- Système d'alerte : Sodexo Speak Up Ligne Éthique, disponible en plus de 30 langues, permet à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et à ses partenaires de signaler tout soupçon de pratiques abusives ou toute atteinte à l'intégrité et à la sécurité des personnes, par le biais d'un site internet dédié ou par téléphone. Ce système remplace les systèmes d'alerte locaux préexistants.
- Cartographie des risques : De nouveaux risques spécifiques à la conduite responsable des affaires sont évalués au niveau des pays et agrégés au sein de la cartographie des risques. Ces risques couvrent des risques majeurs comme la corruption, les violations des droits de l'homme, les pratiques anti-concurrentielles et les dommages à l'environnement.
- Évaluation des tiers : Depuis 2008, Sodexo dispose d'un Code de conduite fournisseur qui est mis à jour tous les trois ans. Les fournisseurs du Groupe doivent adhérer à ce Code qui est annexé à tous les contrats commerciaux et sont également tenus d'en partager les termes avec leur propre chaîne d'approvisionnement.

  En outre, 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. Il est également utilisé pour collecter des données relatives à la responsabilité sociétale. À cet effet, 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 aux engagements du Groupe 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 2019, plus de 16 500 fournisseurs ont été enregistrés à travers cet outil.

- Formations : Des formations spécifiques à la conduite responsable des affaires sont élaborées et dispensées au sein du Groupe en fonction des populations les plus exposées. Par ailleurs, des modules de formations en ligne *(e-learning)* relatifs à la prévention de la corruption et aux conflits d'intérêts ont été mis en place pour l'ensemble des *managers*. Ces modules de formation font l'objet de campagnes de communication interne.
- Procédures de contrôle comptable : Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière font partie intégrante du dispositif de prévention de la corruption du Groupe.
- Dispositif de contrôle et d'évaluation interne : Des audits Groupe internes et externes sont menés régulièrement. Ces audits couvrent notamment les sujets suivants : prévention de la corruption, lutte contre le blanchiment d'argent, respect de l'environnement, respect des droits humains et droits fondamentaux au travail, santé et sécurité des collaborateurs, etc.

5.3.3.3 Politique fiscale du groupe Sodexo

Le groupe Sodexo a défini une politique fiscale qui est publiée sur son site internet. Cette politique prévoit principalement que le Groupe s'engage à appliquer les lois et réglementations en vigueur dans tous les pays où il exerce ses activités et à y payer le juste montant d'impôts et taxes conformément à la réalité de ses opérations. Sodexo n'utilise pas de schémas de planification fiscale dans un objectif d'évasion fiscale et n'investit pas dans des structures implantées dans des « paradis fiscaux » dans le but de ne pas acquitter ses impôts. La politique fiscale reflète les valeurs et principes éthiques du Groupe. Elle repose sur la réalité économique des opérations et exclut la fraude et l'évasion fiscale. Ainsi, le Groupe considère qu'il respecte les exigences posées par le nouvel article L. 225-102-1 du Code de commerce en matière de lutte contre la fraude fiscale.

5.3.4 Plan de vigilance

Sodexo s'est engagé depuis longtemps dans une démarche de gestion de ses 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.

Le Plan de Vigilance, conformément à la loi Devoir de Vigilance, 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 ses activités ainsi qu'à celles de ses sous-traitants et fournisseurs.

Sodexo exerce ses activités dans 67 pays dans des contextes économiques et socio-culturels variés et complexes. À cet égard, l'approche prise par Sodexo est adaptée en fonction des activités et des pays. Le Plan de vigilance couvre les activités de Sodexo et de ses filiales et s'inscrit dans la continuité de sa feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise.

Au cours de l'exercice 2018-2019, une gouvernance dédiée aux questions d'éthique et de conformité (incluant les sujets entrant dans le périmètre de la loi Devoir de Vigilance) a été mise en place au sein du Groupe Sodexo. L'organisation du Comité Éthique et Conformité Groupe a notamment été revue. Ce Comité établit désormais des rapports réguliers à destination du Comité Exécutif du Groupe et un réseau local constitué de comités régionaux rendant compte aux comités exécutifs des régions et pays est en cours de déploiement (tel que décrit au 5.3.3).

Les sujets relatifs au Devoir de Vigilance sont transverses et impliquent de nombreuses équipes : responsabilité sociale et environnementale, achats, juridique, contrôle interne, audit interne, ressources humaines, éthique et opérationnels. Par ailleurs, les clients, fournisseurs et sous-traitants sont également impliqués dans ces travaux.

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.

LES PRINCIPALES MESURES DU PLAN DE VIGILANCE SONT PRÉSENTÉES CI-APRÈS :

	CARTOGRAPHIE DES RISQUES	PROCÉDURES D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE DE LA SITUATION	ACTIONS ADAPTÉES D'ATTÉNUATION DES RISQUES OU DE PRÉVENTION DES ATTEINTES GRAVES

DROITS HUMAINS	• Cartographie des risques incluant des risques liés aux droits humains, élaborée par tous les pays
	• Prise en compte du risque lié au harcèlement sexuel dans le cadre du dialogue social (salarié Sodexo)
	• Nouvelle Analyse de Matérialité (voir section Analyse de matérialité, chapitre 1)
	• Identification des trois catégories à risque et suivi spécifique dans la chaîne d'approvisionnement
	  • Textile : Uniformes
	  • Produits de la mer : Thon
	  • Produits Agricoles : Bœuf
		• Déploiement du programme Conduite Responsable des Affaires
		• Code de conduite fournisseurs
		• Matrice audit catégories textile (uniformes)
		• Évaluation * *via* l'outil de centralisation des informations fournisseur (SIM)
			• Clauses contractuelles clients et salariés
			• Code de conduite de Sodexo (principes d'intégrité)
			• Gestion des contrats fournisseurs et sous-traitants (Clauses contractuelles ; *Right Supplier, Right Terms*)

SANTÉ ET SÉCURITÉ	• Cartographie des risques incluant des risques liés à la santé et à la sécurité, élaborée par tous les pays (voir section 5.4 Gestion des risques) • Nouvelle Analyse de Matérialité (voir section Analyse de matérialité, chapitre 1) • Culture du « Zero harm »	• Déploiement du programme Conduite Responsable des Affaires • Sodexo Safety Net (évaluation et suivi des sites à haut risque) • Code de conduite fournisseurs • Évaluation * *via* l'outil de centralisation des informations fournisseur (SIM)	• Déploiement des politiques mondiales de santé – sécurité au travail • Culture du « Zero harm » • Clauses contractuelles clients et employés • Code de conduite de Sodexo (principes d'intégrité) • Gestion des contrats fournisseurs et sous-traitants (Clauses contractuelles ; *Right Supplier, Right Terms*)
ENVIRONNEMENT	• Cartographie des risques incluant des risques liés à l'environnement, élaborée par tous les pays (voir section 5.4 Gestion des risques) • Nouvelle Analyse de Matérialité (voir section Analyse de matérialité, chapitre 1)	• Procédures opérationnelles normalisées pour les responsables des sites • Déploiement du programme Conduite Responsable des Affaires • Code de conduite fournisseur Sodexo • Évaluation * *via* l'outil de centralisation des informations fournisseur (SIM)	• Sales Academy (session dédiée Environnement) • Site Manager Academy (session dédiée Environnement) • Déploiement des politiques Groupe : Huile de palme, Produits de la mer, Œufs, Bien-être animal • Clauses contractuelles clients et employés • Code de conduite de Sodexo (principes d'intégrité) • Gestion des contrats fournisseurs et sous-traitants (Clauses contractuelles ; *Right Supplier, Right Terms*)

* Auto-évaluations.

MÉCANISME D'ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS	DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES MISES EN ŒUVRE ET D'ÉVALUATION DE LEUR EFFICACITÉ	INDICATEURS ET EXEMPLES D'EFFECTIVITÉ	OPPORTUNITÉ CRÉÉE
• Système d'alerte Speak up pour l'ensemble des personnes concernées par les activités de Sodexo	• Audit d'un organisme tiers indépendant (KPMG) • Enquête d'engagement biennale • Contrôle régulier des fournisseurs (certification externe, atténuation et prévention)	• 94,5 % des *Senior Leaders* du Groupe ont effectué une formation sur le harcèlement sexuel • 100 % des fournisseurs textiles du Groupe sont évalués par un organisme indépendant	• Renforcement du dialogue social à travers un accord cadre mondial sur le harcèlement sexuel • Renforcement de la relation avec les fournisseurs à travers la *Seafood Task force* et la *Global sustainable Seafood Initiative*
• Système d'alerte Speak up pour l'ensemble des personnes concernées par les activités de Sodexo • Outil de *reporting* santé et sécurité (Salus)	• Audit d'un organisme tiers indépendant (KPMG) • Enquête d'engagement biennale • Contrôle régulier des fournisseurs (certification externe, atténuation et prévention) • Certifications externes et respect des normes (ex : OHSAS 18001)	• Taux d'accidents du travail avec arrêt (LTIR) : 0,86 (en amélioration de 11,1 %) • 88 % du chiffre d'affaires du Groupe provient de pays ayant au moins une certification OHSAS 18001 ou ISO 45001	• Attraction et fidélisation des clients • Réduction des coûts d'assurance
• Système d'alerte Speak up pour l'ensemble des personnes concernées par les activités de Sodexo	• Audit d'un organisme tiers indépendant (KPMG) • Enquête d'engagement biennale • Contrôle régulier des fournisseurs (certification externe, atténuation et prévention)	• 89,1 % du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site provient des pays ayant la charte bien-être animal 2018 disponible dans au moins une langue officielle • 77,9 % de la part des achats de produits de la mer (en kg) sont issus de filières responsables • 57,0 % d'œufs coquilles sont issus d'élevages alternatifs à la cage (du volume total des œufs coquilles achetés par Sodexo)	• Sodexo a une réputation d'employeur attractif • Sodexo continue à élargir son écosystème pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et répondre aux attentes croissantes des parties prenantes

5.3.5 Protection des données à caractère personnel

Le respect de la vie privée des individus et la protection de leurs données à caractère personnel sont des enjeux majeurs pour Sodexo et des éléments essentiels pour lui permettre de maintenir une relation de confiance, en particulier avec ses collaborateurs, ses clients, ses consommateurs et ses actionnaires.

Compte tenu de ces enjeux, Sodexo a désigné lors de l'exercice 2016-2017 une Déléguée à la protection des données pour l'ensemble du Groupe rattachée au Directeur Juridique Groupe.

L'année 2018 a été marquée par l'entrée en application du Règlement général sur la protection des données personnelles (« **RGPD** ») [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 à caractère personnel, applicable au-delà des frontières de l'Union européenne, a constitué une opportunité pour le Groupe Sodexo de déployer la gouvernance requise et un programme global de protection des données à caractère personnel.

La protection des données à caractère personnel est devenue l'affaire de tous au sein du Groupe et constitue l'un des piliers du programme de conduite responsable des affaires de Sodexo.

5.3.5.1 Organisation

La Déléguée à la protection des données dispose aujourd'hui d'une équipe d'experts au niveau du Groupe, renforcée récemment par une ressource spécialisée dans la gestion de projets.

Un réseau de contacts dédiés à la protection des données couvre désormais l'ensemble des géographies et activités du Groupe. Ce réseau est animé de manière constante par la Déléguée à la protection des données et son équipe au niveau du Groupe pour assurer une harmonisation des bonnes pratiques de gestion des données ainsi qu'une cohérence dans le déploiement des politiques et procédures de protection des données.

Un système de *reporting* a été instauré et les retours des points de contact dédiés à la protection des données alimentent les rapports de la Déléguée à la protection des données remis de manière trimestrielle au Directeur Général du Groupe.

Aussi, c'est une gouvernance mutualisée avec les équipes en charge de la sécurité des systèmes d'Information qui s'est structurée à l'échelle du Groupe dans le cadre de l'exercice 2018-2019 au travers des instances suivantes :

- **un Comité de revue dédié à la cyber sécurité et la protection des données à caractère personnel,** composé du Responsable de la sécurité des systèmes d'Information, de la Déléguée à la protection des données, du Directeur Juridique Groupe, du Directeur des Systèmes d'Information du Groupe, de la Directrice du Contrôle Interne et de sept membres du Comité Exécutif.

  Ce Comité, qui a vocation à se réunir trois à quatre fois par an, a pour missions (i) d'approuver les stratégies et programmes des responsables de la sécurité des systèmes d'information et de la Déléguée à la protection des données et de suivre l'état d'avancement du déploiement de leurs feuilles de route respectives, (ii) de tirer les enseignements des incidents de sécurité et violations de données à caractère majeur et d'ajuster si nécessaire lesdits programmes, (iii) de revoir les rapports des auditeurs internes et externes ainsi que les réponses à y apporter et (iv) d'identifier les risques résiduels majeurs pour le Groupe et de décider des actions de remédiation adéquates ;
- **un Comité de Gestion de la Conformité** composé du Directeur de la Sécurité des Systèmes d'Information, de la Déléguée à la protection des données à caractère personnel et des membres de leurs équipes respectives au niveau du Groupe.

  Ce Comité se réunit de manière régulière avec le soutien, si nécessaire, des représentants des segments, activités ou fonctions du Groupe. Il a pour missions d'assurer l'adéquation entre d'une part les risques d'un point de vue protection des données à caractère personnel d'autre part les mesures techniques et organisationnelles de sécurité et de confidentialité à mettre en place d'un point de vue informatique.

Une gouvernance pour la protection des données à caractère personnel a également été instituée dans certaines régions et est placée pour les autres régions parmi les priorités de l'exercice 2019-2020.

5.3.5.2 Programme de conformité au RGPD et aux autres lois de protection des données à caractère personnel

Afin de répondre notamment aux nouvelles obligations légales prévues par le RGPD, le programme de conformité suivant a été déployé :

Gouvernance

Les actions de gouvernance mises en place pour structurer l'organisation destinée à assurer la protection des données à caractère personnel sont décrites ci-dessus.

Responsabilité

En collaboration avec les équipes informatiques, une mission d'inventaire, par finalités, des traitements de données à caractère personnel mis en œuvre par les entités opérant au sein de l'Union européenne et l'Espace Économique Européen et des applications informatiques associées, a été menée au cours de l'exercice 2017-2018. Cette mission s'est concrétisée notamment par la mise en place de registres, d'une politique globale de protection des données et d'un guide pratique de conformité au RGPD destiné à harmoniser les pratiques desdites entités dans le déploiement des actions nécessaires à la mise en conformité avec les nouvelles obligations du RGPD (pour plus de détails sur la politique globale de protection des données, voir section 5.4.1).

Cet exercice d'inventaire s'est poursuivi au cours de l'exercice 2018-2019 en Asie Pacifique, aux États-Unis et au Brésil.

Sodexo a également choisi de déposer des Règles Contraignantes d'Entreprise *(Binding Corporate Rules)* auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (« **CNIL** »), autorité de contrôle française désignée comme autorité chef de file pour le Groupe. Il s'agit d'un cadre légal proposé par le RGPD qui permet aux entreprises multinationales de disposer d'un Code

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 nº 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés modifiée par la loi nº2018-493 du 20 juin 2018.

de conduite contraignant qui, une fois approuvé par la CNIL, permettra à Sodexo de partager de manière plus effective encore des règles communes de gestion de conformité avec toutes les entités du Groupe et d'encadrer les transferts de données au sein du Groupe.

Partage de données

Un code de bonnes pratiques pour le partage des données et des clauses types d'accord sur les traitements de données à caractère personnel avec les fournisseurs a été établi par la Déléguée à la protection des données et partagés au sein du réseau de points de contact dédiés permettant ainsi une harmonisation des pratiques au sein du Groupe en cas d'externalisation de tout ou partie des opérations de traitement de données.

Une cartographie des lois applicables en matière de protection des données à caractère personnel a en outre été réalisée afin de disposer d'une vision claire des formalités à accomplir dans les pays où opèrent les entités du Groupe et ainsi de préparer le déploiement des Règles Contraignantes d'Entreprise.

Gestion des risques et contrôle

Afin d'assurer la protection des données à caractère personnel dès la conception, un renforcement des procédures existantes destinées à intégrer la revue des risques pour la vie privée et les droits fondamentaux des personnes a été initié.

Aussi, en amont de la phase contractuelle avec les fournisseurs, la revue de ces risques auprès des fournisseurs au niveau du Groupe a été automatisée et rendue systématique.

Suite à la mission d'inventaire opérée lors du dernier exercice, des contrôles internes et un récent audit des risques et des éventuels écarts de conformité résiduels ont été menés auprès de toutes les entités de Sodexo au sein de l'Union européenne et l'Espace Économique Européen. Un plan de suivi régulier des points de contact dédiés à la protection des données a été mis en œuvre pour les accompagner dans la gestion itérative de la conformité.

Le prochain exercice sera consacré à la création d'un registre des risques et d'une liste de points de contrôle destinée à permettre une vérification de la mise en œuvre effective des procédures et codes de bonnes pratiques.

Protocoles de réponse et mesures d'exécution

Afin d'assurer la bonne gestion des incidents de sécurité, pouvant résulter en violation de données à caractère personnel, la Déléguée à la protection des données et le Responsable de la sécurité des systèmes d'information du Groupe ont rédigé conjointement une directive Groupe ayant vocation à être localisée par l'ensemble des entités du Groupe. Un outil dédié est également en cours de déploiement pour assurer un traitement encore plus efficace des éventuels incidents de sécurité.

Transparence, Gestion des droits des personnes concernées et sensibilisation

Au-delà des mentions d'information, des politiques de confidentialité et des politiques de gestion des *cookies* portées à la connaissance des personnes auprès desquelles des données sont susceptibles d'être collectées par les entités du Groupe, une politique et une procédure de gestion des droits des personnes ont été déployées pour assurer une réponse rapide et efficace aux demandes des personnes concernées.

En outre, dans le prolongement du programme de formation global sur les principes du RGPD, initié lors du précédent exercice auprès des collaborateurs de Sodexo, une nouvelle campagne pratique et ludique, autour de 10 règles d'or, est venue renforcer les efforts de Sodexo dans la sensibilisation de ses collaborateurs à la confidentialité et la protection des données.

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 Monsieur 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 d'enregistrement universel et sont présentées chaque année en ouverture de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur ces principes.

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, l'orientation consommateurs/clients, 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 ses politiques pour les rendre plus compréhensibles et plus faciles à appliquer.

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 470 000 collaborateurs dans 67 pays et 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 d'Administration qui se réunit au mois de 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 d'effectifs, d'aptitudes et de compétences ;
- promouvoir le développement de ses collaborateurs en proposant des formations et des apprentissages et en privilégiant la promotion interne ;
- développer une culture de performance basée sur des priorités et des indicateurs partagés.

Les principales politiques en matière de ressources humaines incluent : le profil du dirigeant Sodexo, les règles de l'organisation du Groupe, la gestion prévisionnelle ainsi que la formation et le perfectionnement des dirigeants, l'engagement des collaborateurs, la rémunération des dirigeants et 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 permet 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 parmi les dirigeants.

Par ailleurs, Sodexo promeut de façon significative la diversité, en particulier la mixité femmes-hommes, 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 actionnariat familial. Au 31 août 2019, la holding de contrôle Bellon SA détient 42,2 % du capital et 56,6 % 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. Le référentiel de gestion des risques présente les procédures que les équipes doivent suivre dans le cadre de la collaboration avec les fournisseurs et sous-traitants et de leur gestion. 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 d'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.

Le Code de conduite – Principes d'intégrité

Le Code de conduite définit 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 ce Code, que ce soit pour atteindre des objectifs financiers ou d'autres objectifs commerciaux ou à des fins d'enrichissement personnel. Sodexo ne tolère aucune pratique contraire aux principes d'honnêteté, d'intégrité et d'équité, dans aucun des pays où opère le Groupe.

Responsabilité d'Entreprise

Depuis sa création en 1966, Sodexo a vocation à améliorer la Qualité de Vie de ses collaborateurs et de tous ceux que le Groupe sert, mais aussi à contribuer au développement économique, social et environnemental des communautés, des régions et des pays où il opère. 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.

Cette 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 le souhait du Groupe d'améliorer la Qualité de Vie. Sa 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** en faveur de la santé et du 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 propose 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 :

- soutenir la lutte contre la faim et la malnutrition, notamment grâce à Stop Hunger, un réseau mondial créé il y a 20 ans ;
- collaborer avec les entreprises locales et les PME et contribuer à la croissance des économies locales grâce au programme 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 ;
- promouvoir la mixité femmes-hommes, en visant au moins 40 % de femmes parmi les dirigeants de Sodexo d'ici à 2025.

Sodexo s'attache à respecter les Droits humains dans tous les pays où le Groupe est présent. Cet engagement, de même que les pratiques et procédures destinées à lui donner corps, s'appuient 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 humains.

En septembre 2019, Sodexo, leader mondial des Services de Qualité de Vie, a une fois encore été désigné, et ce pour la 15e 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 au succès commercial du Groupe, ainsi que pour asseoir la réputation de Sodexo en tant qu'entreprise responsable de classe mondiale. L'attention que Sodexo porte aux personnes, à l'ensemble de ses collaborateurs ainsi qu'aux dizaines de millions de consommateurs que le Groupe sert chaque jour, est au cœur de son engagement en matière de santé et de sécurité. La santé et la sécurité sont les piliers de sa vocation : améliorer la Qualité de Vie.

La politique santé et sécurité globale de Sodexo définit clairement les engagements de l'entreprise. En étroite collaboration avec ses clients, ses consommateurs, ses fournisseurs et les communautés locales, son objectif est de promouvoir une culture du « Zéro préjudice » afin de prévenir les incidents impactant la santé, la sécurité et la protection de 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 tout en renforçant les systèmes de mesure de la performance et l'environnement de contrôle de ses 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 des informations et des systèmes ;
- attribution et sécurisation des terminaux mobiles ;
- investissement informatique ;
- sécurité des tiers.

Politique de protection des données à caractère personnel

L'individu étant au cœur des Services de Qualité de Vie de Sodexo, il était essentiel pour Sodexo d'établir un cadre pour la vie privée et la protection de toutes les données à caractère personnel. La Politique globale de protection des données à caractère personnel de Sodexo a vocation à décrire comment les entités Sodexo collectent, utilisent, stockent, partagent, suppriment et traitent de toute autre façon des données à caractère personnel et comment les personnes concernées peuvent exercer leurs droits auprès du Groupe. Cette politique s'applique à l'échelle internationale à toutes les entités de Sodexo concernées par la législation européenne sur la protection des données, à savoir le Règlement général sur la protection des données (RGPD). Elle concerne le traitement des données à caractère personnel collectées par Sodexo, directement ou indirectement, auprès de personnes telles que, sans s'y limiter, les candidats à des postes proposés par Sodexo, ses collaborateurs, ses clients, les consommateurs de ses produits, ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses actionnaires ou de tout tiers (pour plus détails sur le programme de conformité au RGPD et aux autres lois de protection des données à caractère personnel, voir section 5.3.5.2).

Politique d'Audit Interne

Le périmètre de l'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. Il 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 qui peuvent être identifiées.

L'Audit Interne a défini plusieurs procédures lui 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. Sodexo a donc développé des indicateurs de progrès afin d'évaluer les avancées obtenues sur cinq grands axes : 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 par le biais d'un tableau de bord du Groupe.

Les progrès accomplis dans ces domaines sont 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 :

- taux de fidélisation des clients ;
- taux de satisfaction des consommateurs et des clients ;
- croissance à parc comparable ;
- taux de développement commercial ;
- 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 site ;
- 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 ;
- nombre de références produits, 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 à l'égard duquel le Groupe vise un niveau comparable à celui des entreprises classées comme les meilleurs employeurs mondiaux. Cet indicateur est calculé tous les deux ans par le biais d'une enquête d'engagement ;
- la fidélisation du personnel mesurée pour l'ensemble des collaborateurs 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 parmi les dirigeants ;
- la diminution du taux d'accidents avec arrêt de travail (LTIR) ;
- le 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 :

- le 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 :

- la part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseurs Sodexo ;
- la valeur commerciale au profit des PME (en euros).

Indicateurs pour la protection de l'environnement, parmi lesquels :

- la mesure des consommations de produits identifiés comme ayant un impact sur l'environnement (comparée à l'année de référence) ;
- la part des produits de la mer issus de filières durables ;
- la réduction des émissions de carbone (par rapport aux chiffres de 2011).

Le Groupe a sélectionné un organisme tiers indépendant afin de procéder à l'audit d'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 présentées à la section 3.2.9 du présent document.

5.4.2 Descriptif de la démarche de gestion des risques

5.4.2.1 Organisation du système de gestion des risques et de contrôle interne

Le système de gestion des risques et de contrôle interne est organisé selon le modèle des trois lignes de maîtrise qui est présenté dans le schéma ci-dessous :

DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

Les trois lignes de Maîtrise

La première ligne est essentiellement composée des responsables opérationnels du Groupe. 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.

La deuxième ligne correspond aux fonctions support ou transverses. Elles soutiennent les opérationnels dans la gestion de risques. Elles définissent les procédures et les normes, et proposent des outils et des processus standardisés 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 ligne 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 du site, du pays, de la région ou du monde.

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

Sodexo s'appuie sur une approche hybride de l'évaluation des risques, à la fois ascendante *(bottom-up)* du point de vue opérationnel et descendante *(top-down)* du point de vue de la Direction.

Au niveau opérationnel, les Comités de Direction de chacune des entités principales de Sodexo conduisent une évaluation annuelle des risques, avec l'appui des responsables de la gestion des risques et du contrôle interne. Les résultats de ces évaluations sont consignés dans un outil global de gestion des risques. Les risques identifiés sont ensuite pris en charge et traités au niveau local.

Par ailleurs, le département d'Audit Interne réalise tous les ans une série d'entretiens avec les dirigeants de Sodexo en vue d'identifier les principaux risques visant les activités de la Société et la réalisation de ses objectifs.

Le résultat des évaluations des risques et des entretiens avec les cadres dirigeants sont pris en compte dans l'élaboration du profil de risque du Groupe, qui est constitué des principaux risques susceptibles d'affecter l'Agenda Stratégique de Sodexo. Ce profil est soumis au Comité Exécutif de Sodexo pour commentaires avant d'être présenté au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration.

5.4.2.3 Méthode d'évaluation des risques

Sodexo évalue ses risques en trois étapes sur la base d'une méthode globale normalisée :

- **identification des risques :** La première étape consiste à identifier les risques susceptibles d'affecter la capacité de Sodexo à atteindre ses objectifs au niveau des sites, dans un pays, une région ou dans le monde entier. Sodexo utilise diverses méthodes d'identification des risques, notamment des enquêtes et des registres de risques. Toutefois, la réalisation d'entretiens avec les principales parties prenantes est la technique recommandée et la plus courante, tant pour les évaluations ascendantes que descendantes ;
- **évaluation des risques :** Les risques identifiés au cours de la première étape sont ensuite évalués à l'aide de trois critères :
  - impact : effet ou conséquences du risque,
  - probabilité : fréquence ou probabilité du risque,
  - niveau de contrôle : niveau de contrôle déjà en place pour réduire le risque ;
- **hiérarchisation des risques :** Après évaluation, les risques sont organisés par priorité en fonction des mesures à prendre.

La section 5.4.3 de ce document décrit les principaux risques auxquels le Groupe est confronté.

5.4.2.4 Relation entre contrôle interne et évaluation des risques

Comme décrit ci-dessus, l'évaluation des risques sert à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques. Une fois évalués, les risques sont pris en charge afin d'en réduire les effets. Des plans d'actions et des contrôles peuvent notamment être mis en place. Les contrôles constituent donc une part importante des mesures possibles pour atténuer les risques qui, comme les procédures de Sodexo en la matière, font partie d'un processus continu de gestion de l'exposition du Groupe aux risques.

La démarche de gestion des risques et de contrôle interne de Sodexo 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).

5.4.3 Facteurs de risques

5.4.3.1 Principaux facteurs de risques et mesures de gestion de ces risques

Synthèse des principaux facteurs de risques de Sodexo

Le tableau de synthèse des principaux facteurs de risques du Groupe présente les risques classés selon les piliers de l'Agenda Stratégique de Sodexo, ainsi que les risques issus de l'environnement externe. Comme décrit dans la section 5.4.2.3, chaque risque est évalué en fonction de son impact et sa probabilité, pour donner une évaluation du risque brut. Un troisième critère, le niveau de contrôle, est utilisé ensuite pour évaluer le risque net. Le tableau ci-dessous présente les évaluations du risque net. Les risques les plus significatifs sont présentés en haut de chaque catégorie. La matérialité de chaque risque présenté, se fonde sur une échelle composée des deux niveaux suivants :

DISPOSITIF DE GESTION DU RISQUE ET RISQUES PRINCIPAUX

		MOYEN	ÉLEVÉ
CLIENTS/ CONSOMMATEURS	Fidélisation des clients		
	Attente des consommateurs		
	Risques liés aux appels d'offres		
	Concurrence		
EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE	Exécution des contrats clients		
	Technologies et Sécurité informatique		
TALENTS	Gestion et développement des talents		
	Pénurie de main-d'œuvre		
RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE	Sécurité alimentaire, sécurité des prestations rendues et sécurité au travail		
	Impact environnemental		
ENVIRONNEMENT EXTERNE	Risques liés à la conformité avec la loi et la règlementation		

5

Description des principaux facteurs de risques

Les tableaux de description des principaux facteurs de risques de Sodexo (cf. *infra*) présentent une estimation de leur horizon (horizon Court Terme, Moyen Terme ou Long Terme), de leurs impacts éventuels ainsi que des exemples de mesures mises en œuvre afin de réduire ces risques.

L'estimation des horizons est présentée comme suit :

Horizon Court Terme (moins d'un an) ▬

Horizon Moyen Terme (de 1 à 3 ans) ▬ ▬

Horizon Long Terme (supérieur à 3 ans) ▬ ▬ ▬

FIDÉLISATION DES CLIENTS

Risque de ne pas conserver ou de ne pas renouveler les contrats avec les clients existants de Sodexo.

Horizon de risque : **Long Terme** ▬ ▬ ▬ Catégorie : **Orientation clients/consommateurs**

Impact

La croissance est un élément essentiel du *business model* de Sodexo. La manière la plus efficace de maintenir la croissance est de conserver ses clients existants. Le taux de fidélisation client de Sodexo est de 93,3 %, contre un objectif de 95 %.

Tout manque de qualité des services, toute incapacité à délivrer certains services ou un coût excessif des services, tout changement dans la stratégie d'externalisation du client pourrait signifier que le client n'est pas retenu, conduisant à :

- une moindre croissance ;
- une diminution de la rentabilité ;
- une perte de crédibilité sur le marché.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Des équipes sur site à l'écoute permanente du client et du consommateur.
- Renforcement du processus de gestion de la relation client destiné à prendre en compte de manière continue les attentes des clients.
- Renouvellement de l'outil de gestion de la relation client.
- Offre combinée de Services sur Site et de Services Avantages & Récompenses pour élargir le choix proposé aux clients.
- Ajustement continu des prestations offertes aux clients pour répondre à leurs exigences (par exemple, une alimentation plus saine, développement des services de gestion énergétique).
- Suivi au niveau mondial des risques de fidélisation dans le portefeuille client.

ATTENTES DES CONSOMMATEURS

Augmentation croissante des attentes des consommateurs en matière de services innovants et personnalisés et d'alimentation saine et durable et d'un environnement confortable ; augmentation des attentes des consommateurs en matière de conduite des affaires et d'impact sur l'environnement.

Horizon de risque : **Court/Moyen Terme** ▬ ▬ Catégorie : **Orientation clients/consommateurs**

Impact

Le pouvoir des consommateurs est l'une des 11 tendances identifiées par Sodexo sur ses marchés. Les consommateurs expriment de plus en plus leur avis et les clients tiennent compte de leur avis. Les consommateurs attendent plus de choix, de facilité et d'options saines et un comportement socialement responsable des entreprises avec lesquelles ils travaillent. Des exemples spécifiques que Sodexo a dû prendre en compte, sont :

- une utilisation croissante des plateformes digitales pour la livraison des repas ;
- une hausse des demandes des consommateurs d'aliments d'origine végétale avec une intensité réduite en carbone ;
- une réduction du plastique à usage unique pour réduire la pollution maritime.

Si Sodexo ne parvenait pas à anticiper, interpréter et répondre aux attentes des consommateurs en termes d'innovation, de personnalisation, ou en matière d'impact environnemental ou de conduite des affaires, le chiffre d'affaires ainsi que la réputation de Sodexo pourraient être affectés.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Partenariat avec des *start-up*.
- Sodexo est partenaire de Vivatech, salon dédié au numérique qui réunit des *start-up* et des grandes entreprises.
- Programme Better Tomorrow : la 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.
- Déploiement des 10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être.
- Sodexo emploie plus de 5 000 diététiciens dans le monde.
- Code de conduite de Sodexo qui définit les normes de Sodexo en matière d'intégrité des affaires.
- Le Comité Mondial d'Éthique et de Conformité soutient les programmes de toute l'entreprise.

RISQUES LIÉS AUX APPELS D'OFFRES

Risques liés au modèle commercial et contractuel et au périmètre des services figurant dans un contrat client.

Horizon de risque : **Long Terme** Catégorie : **Orientation clients/consommateurs**

Impact
Certains contrats client sont des contrats à long terme, avec une durée de 5 à 10 ans. C'est en particulier le cas pour le segment Entreprises & Administrations.
Toute hypothèse de prix inexacte, tout périmètre de services non défini ou imprécis ou toute clause contractuelle inadéquate au cours d'un appel d'offres pourraient entraîner des marges faibles voire même des pertes sur le contrat, au démarrage ou sur la durée du contrat.

Exemples de mesures de réduction du risque
- Les études comparatives, les visites sur site, les vérifications préalables approfondies et le recours à des expertises techniques sont autant de composantes du processus visant à anticiper les coûts et la saisonnalité des services pour estimer la base de référence (contrôle des indicateurs de coûts et de performance pour vérifier la pertinence et la compétitivité de l'offre de Sodexo).
- identification des principaux risques contractuels (créé suite à l'analyse) et mise en place des éléments pour la compensation de ces risques.
- système de revue des projets selon leur taille, enjeu, périmètre en intégrant les différents interlocuteurs.
- l'exécution rigoureuse des processus clés de Sodexo pour la conception des contrats et leur mobilisation.

CONCURRENCE

Sodexo fait face à la fois aux concurrents bien établis et aux nouveaux entrants numériques au niveau local, national et international : risque de perte de parts de marché.

Horizon de risque : **Long Terme** Catégorie : **Orientation clients/consommateurs**

Impact
Une perte de parts de marché au profit de concurrents reflète le manque de compréhension de l'évolution des besoins clients et pourrait entraîner une perte de croissance du chiffre d'affaires et une moindre rentabilité. À titre d'exemple, les segments Santé & Seniors et Éducation en Amérique du Nord ont perdu des parts de marché ces dernières années entraînant une perte de dynamique de croissance sur ce marché.

Exemples de mesures de réduction du risque
- Convergence croissante entre les Services sur Site et les Services Avantages & Récompenses intégrant des solutions avec du contenu digital afin d'élargir le choix offert aux consommateurs dans les deux activités.
- Création de nouvelles offres afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs.
- Acquisitions stratégiques pour élargir les offres de Sodexo.
- Mise en place de STEP, le référentiel de gestion de la performance de Sodexo pour améliorer la performance opérationnelle à l'aide d'indicateurs opérationnels communs.
- Identification des économies à redéployer dans des investissements pour soutenir la croissance.
- Renforcement des équipes commerciales sur le terrain.

EXÉCUTION DES CONTRATS CLIENTS

Risques relatifs à l'exécution d'un contrat client : mauvaise qualité de prestation de services, non-respect des obligations contractuelles et de performance, livraison de services supplémentaires non définis dans le contrat, mauvaise gestion des coûts des denrées alimentaires et de main-d'œuvre.

Horizon de risque : **Court/Moyen Terme** Catégorie : **Efficacité Opérationnelle**

Impact
Une mauvaise prestation de services aux clients ou le non-respect des obligations contractuelles pourrait donner lieu à une insatisfaction du client, à des pénalités contractuelles et éventuellement à la perte du contrat.
La réalisation de services supplémentaires non prévus par le contrat et sans facturation afférente pourrait entraîner un manque à gagner en termes de revenus et une perte de rentabilité.
Une mauvaise gestion des coûts des denrées alimentaires et de main-d'œuvre pourrait entraîner une moindre rentabilité du contrat.

Exemples de mesures de réduction du risque
- Exécution rigoureuse des processus clés de Sodexo pour la mobilisation des contrats.
- I Promise : outils et techniques pour aider les responsables de sites à gérer leurs contrats et à améliorer la qualité des services qu'ils fournissent.
- Définition de standards opérationnels et de bonnes pratiques qui sont partagés pour soutenir la performance (par exemple Innovhub).
- Mise en place d'outil comme le Site Management System qui garantit la formation des collaborateurs dans de bonnes conditions et la réalisation des inspections qualité.
- DRIVE : processus intégré de gestion du coût des denrées alimentaires.
- STEP : le référentiel de la gestion de performance de Sodexo.
- Suivi rigoureux des contrats sous-performants.

TECHNOLOGIES ET SÉCURITÉ INFORMATIQUE

Risques liés à la gestion de la confidentialité, de la disponibilité et de l'intégrité des actifs informatiques de Sodexo, à la gestion des systèmes *cloud* et des fournisseurs tiers, au traitement des données de Sodexo et de ses clients ; risques de cybermenaces externes.

Horizon de risque : **Court/Moyen Terme** Catégorie : **Efficacité Opérationnelle**

Impact

Tous les jours, les systèmes IT Sodexo dans 67 pays, traitent les données de 470 000 employés Sodexo et de 100 millions de consommateurs, incluant entre autres des patients dans les hôpitaux et des enfants dans les crèches.

De plus, la demande de services plus innovants et efficaces crée une architecture en mutation rapide et interconnectée. À cela s'ajoute l'étendue des opérations, ce qui fait de Sodexo une cible, pour les cybercriminels, qui voudraient exploiter de potentielles faiblesses de Sodexo ainsi que celles des milliers de clients et fournisseurs avec lesquels Sodexo est connecté.

Dans cet environnement difficile, toute atteinte à la sécurité informatique engendrant une faible intégrité des données, des pertes de données confidentielles, l'indisponibilité de systèmes clés, ou des services de collaboration, peuvent avoir des coûts élevés et/ou un grand impact comme par exemple :

- un *reporting* financier inexact ;
- des pénalités contractuelles ;
- des amendes réglementaires (par exemple : RGPD, loi Brésilienne de protection des données (LGPD), normes de carte de paiement PCI-DSS) un préjudice réputationnel dans la relation avec les actionnaires, les clients, les consommateurs, les fournisseurs et les collaborateurs de Sodexo.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Politique de sécurité des informations et des systèmes du Groupe alignée sur la norme ISO 27001, avec des directives de sécurité détaillées sur des sujets clés (par exemple la sécurité « by design », les services dans le *cloud*, la gestion des incidents).
- Investissement dans l'infrastructure, les outils et les services de sécurité tels que l'authentification multifactorielle, le cryptage des ordinateurs portables, les évaluations des risques de sécurité, le centre d'opérations de sécurité et la surveillance des courriers électroniques.
- Stratégie de consolidation de Global Data Center axée sur l'utilisation de partenaires d'hébergement de confiance (tels que Microsoft Azure) pour fournir des services sécurisés et efficaces.
- Collaboration à l'échelle de l'entreprise sur des sujets liés à la sécurité et à la conformité, tels que la confidentialité des données, les cybermenaces, les nouvelles technologies et les contrôles internes informatiques, facilitée par l'existence de comités de gouvernance et d'un groupe de réseaux de sécurité et de contrôle interne entre plusieurs pays.

GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Risque de ne pas disposer des bonnes compétences au bon moment au bon endroit.

Horizon de risque : **Court/Moyen Terme** Catégorie **: Talent**

Impact

Sodexo est une entreprise de personnes au service d'autres personnes. Avec plus de 410 000 collaborateurs en contact avec les clients et les consommateurs et 60 000 managers, les collaborateurs de Sodexo sont un élément central pour atteindre les objectifs de croissance à long terme.

En Amérique du Nord par exemple, l'identification des talents potentiels et le renforcement de la culture de la performance font l'objet d'une attention particulière alors que dans les marchés en développement comme l'Asie Pacifique, l'attention porte sur l'attraction et la rétention des talents.

Un manque d'attention portée à la gestion de la performance et du développement des collaborateurs du Groupe pourrait mener à :

- une diminution de la qualité de services compromettant la rétention et donc la croissance rentable à long terme ;
- une gestion des talents réactive au lieu d'être pro-active entraînant des pertes de talents.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Sodexo propose des programmes de formation et de développement pour adapter et perfectionner les compétences de ses collaborateurs.
- Sodexo a défini une nouvelle philosophie de rémunération et de valorisation de la performance, avec pour objectif de fidéliser, développer et engager ses collaborateurs.
- Des revues annuelles des talents sont menées au niveau management.
- Un programme mondial a été lancé pour préparer les prochaines générations de dirigeants et renforcer ainsi les plans de succession.
- Les plans de succession sont inclus dans les objectifs individuels des dirigeants.

PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

Pénurie d'employés qualifiés en raison de fortes pressions sur le marché du travail et d'un manque d'expérience dans les métiers de services.

Horizon de risque : **Court Terme** Catégorie : **Talent**

Impact

À l'échelle mondiale la capacité de Sodexo à recruter suffisamment d'employés est influencée par :

- des problématiques démographiques ;
- l'attractivité perçue des emplois disponibles ;
- la disponibilité des compétences requises (par exemple, les chefs cuisiniers).

Toute incapacité à mobiliser les compétences requises en nombre suffisant, pourrait entraîner une exécution non satisfaisante des contrats clients.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Sodexo développe des centres de formation pour former et préparer de futurs collaborateurs à ses métiers (par exemple Cedex en Amérique latine, Centre de Formation par l'Apprentissage Sécurité alimentaire (CFA) en France).
- Sodexo construit des modèles de compétences et des parcours de carrière pour aider ses collaborateurs à se développer au sein de l'entreprise.
- Sodexo a lancé le développement et le pilotage de planning stratégique des effectifs dans certains segments (Énergie & Ressources) et dans les régions (Chine) afin de mieux anticiper les besoins.

SÉCURITÉ ALIMENTAIRE, SÉCURITÉ DES PRESTATIONS RENDUES ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Maladie ou blessure du consommateur causée par des services techniques ou des services de restauration ; accidents du travail, maladie d'un collaborateur Sodexo ou d'un sous-traitant de Sodexo.

Horizon de risque : **Court/Moyen Terme** Catégorie : **Responsabilité d'Entreprise**

Impact

Une maladie, une blessure ou le décès éventuel de consommateurs, clients ou salariés de Sodexo pourrait signifier :

- une perte de confiance des clients envers Sodexo ;
- une perte de temps importante attribuable aux blessures et aux maladies ;
- des amendes et d'éventuels litiges ;
- un impact négatif sur la réputation de l'entreprise.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Sodexo Safety Nets : 7 mesures pour la prévention des accidents.
- Formations à destination des collaborateurs.
- Politique et normes internationales en matière de sécurité alimentaire et de sécurité au travail.
- Leadership Safety Walks.
- *Reporting* des incidents et des accidents.
- Quick Share : processus de partage des leçons tirées des investigations.
- Comité global de santé et sécurité qui examine les incidents et l'efficacité des processus sur une base trimestrielle.

IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Impact environnemental négatif des activités de Sodexo : mauvaise gestion des déchets alimentaires, mesures inefficaces pour atténuer le changement climatique.

Horizon de risque : **Long Terme** Catégorie : **Responsabilité d'Entreprise**

Impact

- Une mauvaise gestion des déchets alimentaires pourrait entraîner une perte de confiance des clients et des consommateurs et une perte de capacité à attirer de nouveaux clients.
- Des actions inefficaces en matière de changement climatique pourraient avoir comme résultat une stagnation, voire une augmentation des émissions de carbone de Sodexo.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Waste Watch : un programme mondial de réduction du gaspillage alimentaire.
- Association du coût de financement du Groupe à la performance en matière de réduction du gaspillage alimentaire.
- Campagnes de sensibilisation à l'environnement – WasteLess Week (semaine zéro déchet).
- Participation à l'International Food Waste Coalition.
- Achats locaux et responsables.
- Mise en place de recettes à base de plantes et sélection d'ingrédients du fait de leur impact réduit sur l'environnement et leur haute valeur nutritionnelle.
- Mesure et suivi de l'empreinte carbone des achats alimentaires de Sodexo.

CONFORMITÉ AVEC LA LOI ET LA RÉGLEMENTATION

La nature des activités de Sodexo et sa présence mondiale signifient que le Groupe est soumis à un grand nombre de lois, y compris le droit du travail, le droit de la concurrence, le droit anti-corruption, la protection des données et de la vie privée et le droit de la santé, de la sécurité et de l'environnement.

Horizon de risque : **Court/Moyen Terme** Catégorie : **Risque externe**

Impact

La large gamme de services que Sodexo propose implique que l'entreprise est soumise à des lois et réglementations spécifiques pour chacune des activités au niveau mondial et local. À titre d'exemples :

- en tant qu'opérateur en restauration, Sodexo a l'obligation légale de fournir des informations précises sur les allergènes contenus dans la nourriture et les boissons servies ;
- l'émission de chèques et cartes dans l'activité Avantages & Récompenses, requiert la conformité avec les lois anti-blanchiment dans certains pays ;
- travailler avec des populations sensibles comme les enfants et les personnes âgées dans l'activité Services aux Particuliers et à Domicile nécessite un contrôle des références des collaborateurs.

La non-conformité de Sodexo aux lois et règlements ou un manque de connaissance et de sensibilisation aux lois et à la réglementation pourrait entraîner :

- un préjudice pour ses collaborateurs, ses clients et ses consommateurs ;
- des dommages à la réputation de Sodexo ;
- des pénalités financières ;
- des poursuites pénales contre la Société et ses dirigeants.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Équipes juridiques déployées aux niveaux central et local pour conseiller les opérationnels.
- Équipes juridiques spécialisées par domaine d'expertise et faisant appel à des experts externes.
- Sessions de sensibilisation pour les collaborateurs.
- Le Comité Groupe d'Éthique et de Conformité veille à la coordination et à la cohérence du déploiement des programmes de conformité entre les pays.
- Sodexo Speak Up offre aux collaborateurs et partenaires de Sodexo un moyen confidentiel de signaler des activités ou des comportements contraires au Code de conduite ou illégaux.

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 en 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 1er 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 dommages, qui couvrent principalement les risques d'incendie/explosion, de dégâts des eaux, de catastrophes naturelles ainsi que, dans certains pays, les risques d'attentat et de terrorisme. En règle générale, les assurances 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 les accidents du travail ne sont pas couverts par des 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 & Récompenses, afin de transférer au marché de l'assurance une partie des risques de fraude, de falsification et de 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 1er juin 2017 ;
- l'assurance cyber risques, qui répond aux cyber événements tels que les intrusions, les attaques par déni de services, les violations de données. Elle couvre les coûts liés à l'investigation, à la violation de la vie privée et à la restauration de données, ainsi que toute interruption d'activité résultant d'un cyber évènement.

Par ailleurs, Sodexo souscrit à 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 des 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 2018-2019, 650 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 2018-2019, 27 % ont déjà donné lieu à des corrections satisfaisantes et ont confirmé de réels progrès, des plans d'action étant en cours pour les recommandations restantes.

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 « périmètre 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 activité, 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 ou de bonne fin), 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 des 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 des risques du Groupe *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 d'enregistrement universel. 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 la Présidente du Comité d'Audit, avec laquelle 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.

66 % du plan d'Audit Interne Groupe, approuvé par le Comité d'Audit en début d'exercice 2018-2019, a été réalisé. La Direction de l'Audit Interne Groupe, dotée d'un effectif moyen de 26 personnes, a effectué pendant l'exercice 51 missions dans 27 pays. Par ailleurs, il existe un réseau de près de 85 coordinateurs du contrôle interne, souvent rattachés aux Directeurs Financiers. 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 2018-2019, 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 2018-2019, environ 92 % des recommandations ont été mises en place par les dirigeants des entités. En ce qui concerne l'exercice 2018-2019, sur les 650 recommandations émises par la Direction de l'Audit Interne Groupe, 27 % ont déjà été mises en place et le reste fait l'objet de plans d'action en cours. En 2018-2019, la Direction de l'Audit Interne a effectué une enquête auprès d'un échantillon d'entités. La grande majorité d'entre elles (95 %) 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 2018-2019, les missions d'investigation, d'assistance et d'efficacité des processus ont permis de dégager une valeur ajoutée de 2,4 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 la présente section tiennent compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF tel que 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 de sociétés cotées.

5.5.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux définit 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.

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020 sera appelée à approuver, sur la base de la politique de rémunération décrite ci-dessous, les principes de rémunération établis par le Conseil d'Administration sur la recommandation du Comité des Rémunérations.

Ces principes et critères s'appliqueront au cours de l'exercice 2019-2020 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 composé intégralement d'administrateurs indépendants, à l'exception d'un administrateur représentant les salariés qui y siège conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. 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 dans lequel évolue 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.
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 sur le marché international (principaux concurrents).
EXHAUSTIVITÉ – ÉQUILIBRE	L'ensemble des éléments de rémunération et avantages de toute nature est analysé de manière exhaustive, tout d'abord avec une approche élément par élément, puis par une analyse de cohérence globale afin de parvenir au meilleur équilibre possible 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 l'Entreprise et, plus généralement, sont alignées sur ses objectifs publiés à court, moyen et long terme.
TRANSPARENCE	La politique de 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 et dans l'établissement des montants ou des valorisations des rémunérations ou avantages.

5.5.1.2 Politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration (dirigeant mandataire social non exécutif)

Structure de la rémunération

La rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration est composée d'une rémunération fixe ainsi que de régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé.

En cohérence avec son rôle non-exécutif, et en ligne avec les pratiques de 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 ce type de mandat social.

Ainsi, elle est déterminée sur la base des éléments suivants :

- responsabilités et missions attachées à ce mandat social, lesquelles sont prévues par la loi ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil d'Administration et visant 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) ;
- rôle d'ambassadrice de la réputation et de l'image de Sodexo ;
- compétences, expériences, expertises et parcours du titulaire de cette fonction ;
- analyses et études de marché portant sur la rémunération de fonctions similaires dans des sociétés comparables.

Une révision peut intervenir au cours d'un mandat et avant son renouvellement en cas d'évolution significative du périmètre de responsabilité de cette fonction, laquelle peut être liée à une évolution de la Société elle-même, ou de décalage important par rapport au positionnement marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe, ainsi que ses motifs, seront rendus publics.

Pour l'exercice 2018-2019, la rémunération fixe annuelle de la Présidente du Conseil d'Administration a été maintenue à 675 000 euros. Elle restera inchangée au cours de l'exercice 2019-2020.

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 entités françaises du Groupe, des régimes suivants :

- un 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 ;
- un 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 ;
- une assurance complémentaire frais de santé, applicable à l'ensemble des salariés, en partie à la charge de Sodexo.

Voiture de fonction

La Présidente du Conseil d'Administration dispose d'une voiture de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant du véhicule (pour ses déplacements professionnels) sont à la charge de la Société.

Autres éléments de rémunération

La Présidente du Conseil d'Administration ne bénéficie d'aucune autre rémunération (y compris de type jetons de présence) liée 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 sa rémunération fixe.

La politique de rémunération du Directeur Général vise un équilibre entre la performance à long terme et à court terme afin de promouvoir le développement de l'entreprise pour toutes ses parties prenantes.

Ainsi, dans un souci de préservation des intérêts de celles-ci, la Société s'attache à maintenir une cohérence entre la rémunération globale du Directeur Général et l'évolution de la performance de la Société.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL EN 2019-2020

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Directeur Général rétribue les responsabilités attachées à ce type de mandat social.

Ainsi, elle est déterminée en prenant notamment en compte les éléments suivants :

- niveau et complexité des missions et responsabilités attachées à cette fonction, le Directeur Général étant investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et pour 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 de fonctions similaires dans des sociétés comparables.

La rémunération fixe, qui ne fait pas l'objet d'une révision annuelle systématique, sert de référence pour déterminer le pourcentage de la rémunération variable annuelle et la valorisation de la rémunération long terme.

La rémunération fixe annuelle du Directeur Général s'élève à 900 000 euros, inchangée depuis sa nomination le 23 janvier 2018.

Rémunération variable annuelle

MODALITÉS DE DÉTERMINATION

L'objectif 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.

Cette rémunération variable est égale, à objectifs atteints, à 100 % de la rémunération fixe.

Sa détermination, qui repose sur une part largement prédominante de paramètres financiers, est fixée :

- 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, la marge d'exploitation, le résultat net part du Groupe et les liquidités générées par les opérations ;
- à hauteur de 30 % sur des objectifs non financiers incluant principalement des objectifs quantitatifs (dont la santé et sécurité au travail, la gestion des talents et le classement au Dow Jones Sustainability Index de la Société).

Elle est calculée et fixée par le Conseil d'Administration à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique.

À cet effet, chaque année durant le premier trimestre, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, examine les différents objectifs, leur pondération et les niveaux de performance attendus et fixe :

- le seuil en deçà duquel aucune rémunération variable n'est versée ;
- le niveau cible de rémunération variable due lorsque chaque objectif est atteint ; et
- les critères d'évaluation des performances quantitatives.

Ainsi :

- 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 est 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 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

NOMINATION OU FIN DE MANDAT

Dans l'hypothèse d'une nomination ou du départ du Directeur Général en cours d'année, ces mêmes principes s'appliqueraient *prorata temporis* pour la période d'exercice des fonctions. Cependant, en cas de nomination intervenant au cours du second semestre de l'exercice concerné, l'appréciation de la performance s'effectuerait 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 clés de l'entreprise, est particulièrement adapté à la fonction de Directeur Général compte tenu du niveau attendu de sa contribution directe à la performance à long terme de l'entreprise. En effet, ce dispositif qui repose sur l'atteinte d'une croissance interne du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation sur plusieurs années, en ligne avec les objectifs communiqués au marché, 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 facilitant l'alignement de ses intérêts avec ceux des actionnaires ainsi qu'avec l'intérêt social de l'entreprise.

DISPOSITIF DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME

La rémunération à long terme repose à ce jour exclusivement sur l'attribution gratuite d'actions de performance.

Lors de sa réunion du 6 novembre 2019, le Conseil d'Administration a décidé de réduire la durée de la période d'acquisition des actions des plans d'attribution gratuite d'actions qui seraient décidés ultérieurement pour la ramener de quatre ans à trois ans afin d'aligner cette période d'acquisition sur la période de mesure des conditions de performance, modifiant ainsi également la période à laquelle les plans sont habituellement décidés ou mis en place. En effet, jusqu'à présent les attributions étaient décidées en fin d'exercice social, au cours des mois de mai ou juin. Désormais, les attributions seront décidées en début d'exercice, au moment de la publication des comptes de l'exercice précédent.

En conséquence de cette décision, et afin de maintenir le rythme régulier annuel de livraison des actions, il ne sera pas attribué d'actions de performance au Directeur Général au cours de l'exercice 2019-2020.

Il est précisé que l'attribution annuelle en faveur du Directeur Général est plafonnée par le Conseil d'Administration à 150 % de sa rémunération totale annuelle (composée de sa 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.

CONDITIONS DE PERFORMANCE

Le pourcentage d'acquisition d'actions varie selon l'atteinte de conditions de performance interne et externe dont la mesure sera désormais effectuée sur trois 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, comme suit :

- à hauteur de 50 % sur une performance économique ;
- à hauteur de 30 % sur une performance boursière ;
- à hauteur de 20 % sur une performance de responsabilité d'entreprise.

Les conditions de performance reflètent ainsi un bon équilibre entre la performance de la Société, la confiance des investisseurs dans le Groupe et la performance du Groupe en matière de responsabilité d'entreprise.

CONDITION DE PRÉSENCE

L'acquisition d'actions de performance par le Directeur Général est également conditionnée à sa présence dans le Groupe à la date d'acquisition des actions. Toutefois, et telle que cette possibilité est prévue par la recommandation 24.5.1 du Code AFEP-MEDEF ainsi que par les règlements des plans applicables à l'ensemble des bénéficiaires des plans d'actions de performance du Groupe, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, peut décider, en cas de circonstance exceptionnelle, le maintien exceptionnel de ses droits.

Dans cette hypothèse, le taux d'allocation serait obligatoirement proratisé pour tenir compte de la présence effective du Directeur

Général au sein du Groupe au cours de la période d'acquisition. En tout état de cause, il n'y aurait pas d'accélération de la période d'acquisition et les conditions du plan, y compris les conditions de performance, continueraient à s'appliquer.

OBLIGATION DE CONSERVATION

En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Directeur Général doit conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions ainsi attribuées dont le montant a été fixé par le Conseil d'Administration à 30 % de sa rémunération fixe annuelle à la date de livraison desdites actions.

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a souhaité renforcer cette obligation de détention et a décidé que le Directeur Général devait désormais détenir un portefeuille d'actions d'une valeur équivalente à 200 % du montant brut de sa rémunération fixe annuelle. Ce portefeuille doit être constitué au cours d'une période maximale de trois années, cette période prenant effet à compter du 1er septembre 2019 pour le Directeur Général actuellement en exercice. À ce jour, Denis Machuel détient en portefeuille un nombre d'actions de la Société dont la valeur totale excède le seuil ainsi fixé par le Conseil d'Administration.

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 qui lui sont attribuées.

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 seraient appliqués *mutatis mutandis* à la structuration d'une telle rémunération variable pluriannuelle.

Indemnité en cas de cessation de fonctions

En cas de cessation de ses fonctions (hors démission, départ à la retraite ou révocation pour faute grave ou lourde), le Directeur Général est susceptible de percevoir une indemnité dont le montant maximal serait égal à deux fois sa rémunération brute annuelle (fixe et variable) telle que perçue au cours des 12 derniers mois précédant la cessation de ses fonctions.

Le versement de cette indemnité serait conditionné à une progression annuelle du résultat d'exploitation consolidé du Groupe Sodexo (à périmètre et taux de change constants) égale ou supérieure à 5 %, pour chacun des trois derniers exercices clos précédant ladite cessation de fonctions.

Il est précisé que Denis Machuel a expressément refusé cette clause d'indemnisation et qu'il ne bénéficiera donc d'aucune indemnité en cas de cessation de ses fonctions.

Engagement de non-concurrence

En cas de cessation de ses fonctions, le Directeur Général est également tenu à une obligation de non-concurrence d'une durée maximale de 24 mois, qui 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. Cette interdiction de concurrence sera assortie d'une contrepartie financière versée sur la période de l'engagement et dont le montant correspondra à la rémunération fixe versée au Directeur Général au cours de l'exercice précédant la cessation de ses fonctions, dans une limite maximale de 24 mois.

Il est précisé que lors de sa réunion du 27 avril 2018, le Conseil d'Administration a décidé la conclusion d'un accord de non-concurrence avec Denis Machuel, d'une durée de 24 mois.

Il est également précisé que le Conseil d'Administration pourra renoncer à la mise en œuvre de cet engagement lors du départ du Directeur Général et que le montant maximal global d'indemnités qu'il sera susceptible de percevoir au titre de l'engagement de non-concurrence et/ou de l'indemnité de cessation de ses fonctions ne pourra pas excéder 24 mois de sa rémunération fixe.

Le versement de cette indemnité est également 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

Jusqu'au 31 décembre 2019, le Directeur Général bénéficie d'un régime à prestations définies régi par les articles 39 du Code général des impôts et L. 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 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 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 serait 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 serait acquis pour l'année en cours. En revanche, un taux de réalisation des objectifs annuels inférieur à 80 % ne déclencherait 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.

Ce plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 28 février 2018. Afin de se mettre en conformité avec la loi PACTE et l'ordonnance du 3 juillet 2019 transposant la directive portabilité retraite, les droits acquis au 31 décembre 2019 seront gelés sur la base d'une assiette arrêtée à cette même date. Est prévue la mise en place, à compter du 1er janvier 2020, d'un nouveau régime à prestations définies régi par l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale. La circulaire de la Direction de la Sécurité Sociale venant préciser les mécanismes de financement de ce nouveau régime n'est toutefois pas encore parue. Il sera nécessaire d'avoir une année d'ancienneté au sein du Groupe Sodexo pour pouvoir bénéficier de ce nouveau régime. Il est convenu que ce régime octroiera des droits annuels de 0,5 % de la rémunération fixe et variable perçue pendant les 5 premières années dans le plan, puis de 1 % par an au-delà, jusqu'à atteindre un total de 10 %. L'acquisition des droits annuels restera conditionnée à la même condition de performance du plan précédent, à savoir l'atteinte d'un taux minimum de 80 % de réalisation des objectifs annuels au titre de la rémunération variable annuelle du Directeur Général. La pension ainsi obtenue viendra s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires.

Voiture de fonction

Le Directeur Général dispose d'une voiture de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant du véhicule (pour son utilisation professionnelle) 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 contrat de travail au bénéfice du Directeur Général, 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.

Rémunération exceptionnelle

La possibilité d'octroyer une rémunération exceptionnelle au Directeur Général est écartée.

Changement éventuel de gouvernance

Dans l'éventualité où un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués seraient nommés, les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération prévus dans la politique de rémunération du Directeur Général leur seraient 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 maximaux à prendre en considération par rapport à leur rémunération fixe, lesquels ne pourraient pas être supérieurs à ceux fixés pour le Directeur Général.

En outre, dans l'hypothèse où le Directeur Général se verrait confier un mandat d'administrateur de la Société, il ne percevrait au titre de ce mandat aucune rémunération (y compris de type jetons de présence).

Indemnité de prise de fonction

Conformément à l'article 24.4 du Code AFEP-MEDEF, en cas de nomination d'un nouveau Directeur Général venant d'une société extérieure au Groupe Sodexo, le Conseil d'Administration pourrait décider de lui accorder une indemnité de prise de fonction (en numéraire et/ou en actions) visant à compenser la perte de rémunération ou d'avantages antérieurs (hors avantages liés à la retraite).

Une telle rémunération ne pourra être versée ou mise en œuvre 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

5.5.2.1 Rémunération de Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration

Le détail des éléments de rémunération perçus au cours de l'exercice 2018-2019 est indiqué dans les tableaux présentés ci-après.

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 du 22 janvier 2019 (15e résolution).

Tableau récapitulatif des rémunérations de la Présidente du Conseil d'Administration

TABLEAU N° 2 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16

SOPHIE BELLON PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (en euros)	EXERCICE 2018-2019		EXERCICE 2017-2018	
	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	675 000	675 000	625 347	625 347
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence versés par Sodexo au titre de son mandat de Présidente du Conseil d'Administration	-	-	-	-
Avantages en nature *	1 739	1 739	1 730	1 730
TOTAL	**676 739**	**676 739**	**627 077**	**627 077**
Les sommes ci-dessous ont été versées par Bellon SA à Sophie Bellon au titre de son mandat de Membre du Directoire de Bellon SA				
• rémunération fixe	185 000	185 000	180 000	180 000
• jetons de présence	-	-	-	-

* Sophie Bellon bénéficie d'une voiture de fonction.

Synthèse des avantages de la Présidente du Conseil d'Administration

TABLEAU N° 11 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16

	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 Début de mandat : 26 janvier 2016		X		X		X		X
Date d'expiration : à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2019-2020								

5.5.2.2 Rémunération de Denis Machuel, Directeur Général

Le détail des éléments de rémunération perçus au cours de l'exercice 2018-2019, y compris la valorisation de l'attribution d'actions de performance, est indiqué dans les tableaux présentés ci-dessous. 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 du 22 janvier 2019 (16e résolution).

Les éléments de rémunération relatifs à l'exercice 2017-2018 indiqués ci-dessous sont ceux dus et versés au prorata de la durée de son mandat au cours de cet exercice, soit du 23 janvier au 31 août 2018.

Tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur Général

TABLEAU N° 2 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16

DENIS MACHUEL DIRECTEUR GÉNÉRAL DEPUIS LE 23 JANVIER 2018 (en euros)	EXERCICE 2018-2019		EXERCICE 2017-2018 (PRORATA)	
	MONTANTS DUS (BRUTS ET AVANT IMPÔTS)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔTS)	MONTANTS DUS (BRUTS ET AVANT IMPÔTS)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔTS)
Rémunération fixe	900 000	900 000	545 768	545 768
Rémunération variable (1)	892 800	245 596	245 596	
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature (2)	14 930	14 930	7 531	7 531
TOTAL (3)	**1 807 730**	**1 160 526**	**798 895**	**553 299**

(1) Rémunération variable constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice concerné (versée au cours de l'exercice suivant), dont le détail figure dans les tableaux ci-dessous.
(2) Denis Machuel bénéficie d'une voiture de fonction et d'une assurance perte d'emploi.
(3) Le total des montants bruts versés au cours de l'exercice 2017-2018, incluant la période précédant sa nomination en qualité de Directeur Général, s'élève à 1 138 359 euros.

Détails concernant la rémunération variable due au titre de l'exercice 2018-2019

Malgré une surperformance de la croissance interne sur l'exercice 2018-2019 par rapport à l'objectif fixé, le Conseil d'Administration, à la demande de Denis Machuel a décidé que, compte tenu d'une performance en bas de fourchette de la marge d'exploitation, le paiement du critère de la croissance interne serait plafonné à 100 % pour lui-même et les membres du Comité Exécutif.

		PONDÉRATION DES OBJECTIFS	MAXIMUM EN % DE L'OBJECTIF	RÉALISÉ EN % DE L'OBJECTIF	MONTANT CORRESPONDANT (en euros)
70 % d'objectifs financiers	Croissance interne	20 %	175 %	100 %	180 000
	Marge d'exploitation (hors effet de change)	20 %	175 %	86 %	154 800
	Progression du résultat net	10 %	175 %	0 %	0
	Liquidités générées par les opérations (LGO)	20 %	175 %	175 %	315 000
	Total financier	**70 %**	**175 %**	**103 %**	**649 800**
30 % d'objectifs non financiers	Santé et Sécurité	10 %	100 %	100 %	90 000
	Gestion des talents	10 %	100 %	70 %	63 000
	Dow Jones Sustainability Index, position de leader sectoriel	10 %	100 %	100 %	90 000
	Total non financier	**30 %**	**100 %**	**90 %**	**243 000**
TOTAL OBJECTIFS PERSONNELS/PART VARIABLE 2018-2019		**100 %**	**150 %**	**99 %**	**892 800**

5

Détails concernant la rémunération variable due et versée au titre de l'exercice 2017-2018

		PONDÉRATION DES OBJECTIFS	MAXIMUM EN % DE L'OBJECTIF	RÉALISÉ EN % DE L'OBJECTIF	MONTANT CORRESPONDANT (en euros)
70 % d'objectifs financiers	Croissance interne	20 %	175 %	0 %	0
	Progression du résultat d'exploitation	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**
30 % d'objectifs non financiers	Santé et Sécurité	10 %	100 %	0 %	0
	Taux d'engagement des collaborateurs	10 %	100 %	0 %	0
	Dow Jones Sustainability Index, position de leader sectoriel	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/PART VARIABLE 2017-2018		**150 %**	**200 %**	**45 %**	**245 596**

Actions de performance attribuées durant l'exercice 2018-2019 au Directeur Général

TABLEAU N° 6 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16

	DATE DU PLAN	NOMBRE D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE	VALORISATION DES ACTIONS (1) (en euros)	DATE D'ACQUISITION	DATE DE DISPONIBILITÉ	CONDITION DE PERFORMANCE
Denis Machuel	19/06/2019	22 000 (2)	1 836 252	19/06/2023	19/06/2023	Oui

(1) Valorisation correspondant à la juste valeur à la date d'attribution estimée en prenant en compte les termes et conditions sur quatre ans auxquels les actions ont été attribuées (cf. note 4.22.2 de l'annexe aux comptes consolidés). Ces actions font l'objet d'une charge comptabilisée sur une durée de quatre années.
(2) Soit 0,015 % du capital social au 31 août 2019 et 2,71 % 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 du 22 janvier 2019 dans sa 18e résolution). Cette attribution gratuite d'actions n'aura aucun effet dilutif sur le capital social de la Société, le plan correspondant prévoyant que les actions qui seront définitivement attribuées seront issues exclusivement d'actions autodétenues par la Société.

Les conditions de performance de cette attribution sont les suivantes :

- l'acquisition de 25 % des actions de performance est conditionnée à une moyenne de la croissance interne du chiffre d'affaires ;
- l'acquisition de 25 % des actions est conditionnée à la progression du taux de marge d'exploitation.

  En l'absence d'objectifs à moyen terme communiqués au marché, les paliers des critères de croissance interne du chiffre d'affaires et du taux de marge d'exploitation resteront confidentiels. Au terme du plan, le Conseil s'engage à la transparence totale de ces paliers et des taux de réalisation ;
- par mesure de simplification, le Conseil a décidé de retenir un critère de performance du *Total Shareholder Return* (TSR) par rapport à un groupe de concurrents. Ainsi, l'acquisition de 30 % des actions de performance reste conditionnée à une performance du TSR de Sodexo par rapport à celui d'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, leur activité proche de celle de Sodexo et leur appartenance au secteur des services communs externalisés.

En ligne avec l'année précédente, les actions seront attribuées en fonction du rang de Sodexo au sein de ce groupe de pairs *(Peer Group),* comme suit :

QUARTILE ATTEINT PAR SODEXO PAR RAPPORT AU TSR DU PEER GROUP	% D'ACTIONS ACQUISES AU TITRE DE CE CRITÈRE DE PERFORMANCE
1er quartile	100 %
2e quartile	50 %
3e quartile	15 %
4e quartile	0 %

- l'acquisition de 20 % des 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.

  L'objectif de Sodexo est d'atteindre 37 % de femmes au plus haut niveau de la hiérarchie au 31 août 2022 et 40 % en 2025.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions de performance attribuées au Directeur Général

TABLEAU N° 1 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16

DENIS MACHUEL DIRECTEUR GÉNÉRAL (en euros)	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018 PRORATA
Rémunérations dues (brutes et avant impôts)	1 807 730	798 895
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	1 836 252	1 600 438
TOTAL	**3 643 982**	**2 399 333**

Synthèse des avantages du Directeur Général

TABLEAU N° 11 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16

	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**		X	X			X	X	
Début de mandat : 23 janvier 2018								
Mandat à durée indéterminée								

5.5.2.3 Éléments de rémunérations versés ou attribués au titre de l'exercice 2018-2019 (vote *ex post* à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020)

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018-2019 à Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	675 000 EUR	Montant dû (brut et avant impôts).
Avantages en nature	1 739 EUR	Sophie Bellon bénéficie d'une voiture de fonction.

Par ailleurs, 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 rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018-2019 à Denis Machuel, Directeur Général

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	900 000 EUR	Montant dû (brut et avant impôts).
Rémunération variable	892 800 EUR	Rémunération variable constituée de la prime variable due au titre de l'exercice 2018-2019 (qui sera versée sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020).
Attribution d'options d'actions ou d'actions de performance	1 836 252 EUR	Le Conseil d'Administration, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019 (18e résolution), a attribué gratuitement à Denis Machuel, le 19 juin 2019, 22 000 actions de performance (soit 2,71 % 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 : • à hauteur de 25 % à une moyenne de la croissance interne du chiffre d'affaires sur la base des comptes des quatre exercices 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022 ; • à hauteur de 25 % à une progression du taux de marge d'exploitation sur la base des comptes des quatre exercices 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022 ; • à hauteur de 30 % à la réalisation d'un objectif de Total Shareholder Return (TSR) consistant à comparer le TSR de Sodexo au TSR d'un groupe de référence composé de 12 sociétés (ABM Industries, Aramark, CBRE, Compass, Edenred, Elior, Elis/Berendsen, G4S, ISS, Jones Lang Lasalle, Rentokil et Securitas) ; • à hauteur de 20 % à la réalisation d'un objectif de Responsabilité Sociale d'Entreprise consistant à atteindre 37 % de femmes au plus haut niveau de la hiérarchie au 31 août 2022. Ces conditions de performance sont détaillées à la section 5.5.2.2 du présent document. Aucune option d'action n'a été octroyée à Denis Machuel.
Indemnités de non-concurrence	Aucun montant versé	Une obligation de non-concurrence, assortie d'une indemnité de non-concurrence, est prévue en cas de cessation du mandat de Directeur Général de Denis Machuel. Cet engagement, qui a été approuvé par l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019 au titre des conventions réglementées, n'a donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice 2018-2019. Ses modalités d'application et les conditions de versement de l'indemnité correspondante sont indiquées à la section 5.5.1.3 (politique de rémunération) et à la section 4.4.2 (rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés).
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 % de la rémunération fixe annuelle moyenne versée au cours des trois dernières 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 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 doivent être soumis à des 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 %) serait 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 déclenche aucune contribution au plan de retraite pour l'année en cours. Les engagements de la Société à l'égard de son Directeur Général au 31 août 2019, représentent un montant de 1 554 905 euros, le Directeur Général n'ayant pas acquis de droits au titre de l'exercice 2017-2018.
Avantages de toute nature	14 930 EUR	Denis Machuel bénéficie d'une voiture de fonction et d'une assurance perte d'emploi.

Par ailleurs, il est précisé que Denis Machuel ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle et indemnité de cessation de fonction.

5.5.2.4 Ratio d'équité entre le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés de Sodexo

La présentation qui suit a été réalisée conformément aux termes de la loi nº 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi Pacte, dans un souci de mise en conformité immédiate aux nouvelles exigences de transparence en matière de rémunération des dirigeants.

Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables versées au cours des exercices mentionnés ainsi que des actions de performance attribuées au cours des mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur. Le périmètre de cette information repose sur l'Unité Économique et Sociale constituée des sociétés holdings françaises du groupe Sodexo.

	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016	EXERCICE 2014-2015
Directeur Général					
Ratio sur rémunération moyenne	23	25	34	31	32
Ratio sur rémunération médiane	41	45	65	61	62
Présidente du Conseil d'Administration					
Ratio sur rémunération moyenne	5	4	4	4	
Ratio sur rémunération médiane	9	8	7	7	

Éléments d'explication de la variation des ratios liés à la rémunération du Directeur Général :

- Michel Landel était Directeur Général au cours de la totalité des exercices 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017 ;
- Denis Machuel était Directeur Général au cours de la totalité de l'exercice 2018-2019 ;
- pour l'exercice 2017-2018, le ratio a été calculé sur la base des rémunérations cumulées versées à Michel Landel et Denis Machuel, au prorata des durées respectives de leurs mandats.

Éléments d'explication de la variation des ratios liés à la rémunération de la Présidence du Conseil d'Administration :

- au cours de l'exercice 2014-2015, M. Pierre Bellon ne percevait pas de rémunération au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration ;
- pour le ratio de l'exercice 2015-2016, la rémunération de Sophie Bellon en qualité de Présidente du Conseil d'Administration a été annualisée pour les besoins de ce calcul.

5

5.5.3 Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants

Les mandataires sociaux non dirigeants sont les membres du Conseil d'Administration de la Société, à l'exception de la Présidente qui est dirigeante mandataire sociale non exécutive.

5.5.3.1 Rémunérations versées aux mandataires sociaux non-dirigeants au titre de leur mandat d'administrateur de Sodexo

Le montant global de rémunération alloué annuellement aux administrateurs de Sodexo (anciennement dénommé jetons de présence) a été fixé à 900 000 euros par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018. Le montant total effectivement versé à l'ensemble des administrateurs (mandataires sociaux dirigeants et non dirigeants) au titre de l'exercice 2018-2019 s'est élevé à 822 750 euros (contre 879 900 euros en 2017-2018).

Ces montants ont été calculés et versés conformément au Règlement intérieur du Conseil d'Administration et selon les critères suivants arrêtés pour l'exercice 2018-2019 :

(en euros)	PART FIXE ANNUELLE	PART FIXE ANNUELLE COMPLÉMENTAIRE POUR LA PRÉSIDENCE D'UN COMITÉ	PART VARIABLE PAR PRÉSENCE EFFECTIVE À CHAQUE SÉANCE
Conseil d'Administration	20 000		4 000
Comité d'Audit	5 500	20 000	2 400
Comité des Nominations	5 500	20 000	2 400
Comité des Rémunérations	5 500	20 000	2 400

Une somme de 1 250 euros d'indemnité forfaitaire de déplacement, pour chaque présence effective à une séance du Conseil d'Administration, est également versée aux administrateurs venant des États-Unis.

Les montants ainsi versés aux mandataires sociaux non-dirigeants durant les exercices 2018-2019 et 2017-2018, calculés en fonction de leur participation au Conseil et aux Comités telle qu'indiquée à la section 5.2.1.7, ont été les suivants :

TABLEAU N° 3 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16

MANDATAIRES SOCIAUX NON-DIRIGEANTS (en euros)	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018
Emmanuel Babeau	81 600	100 600
Robert Baconnier	63 100	65 500
Patricia Bellinger	-	58 950
Astrid Bellon	36 000	44 000
Bernard Bellon (1)	38 000	50 000
François-Xavier Bellon	63 500	65 500
Nathalie Bellon-Szabo	63 100	63 100
Philippe Besson (2)	65 500	63 100
Françoise Brougher	98 600	106 950
Soumitra Dutta	67 750	74 250
Michel Landel	-	22 000
Cathy Martin	61 500	65 500
Sophie Stabile (3)	80 500	4 250
Cécile Tandeau de Marsac	105 600	98 200

(1) Total incluant 2 000 euros versés par Bellon SA en 2018-2019 et 2017-2018 au titre de son mandat de membre du Conseil de Surveillance de Bellon SA. Son mandat a pris fin le 22 janvier 2019 et n'a pas été renouvelé.
(2) À sa demande, la rémunération due à Philippe Besson au titre de son mandat d'administrateur représentant les salariés est versée en partie à l'organisation syndicale qui l'a désigné (exercice 2018-2019 : 21 429 euros versés à Philippe Besson et 44 071 euros à son organisation syndicale – exercice 2017-2018 : 21 429 euros versés à Philippe Besson et 41 671 à son organisation syndicale).
(3) Sophie Stabile a été nommée le 1er juillet 2018.

5.5.3.2 Autres rémunérations versées aux mandataires sociaux non-dirigeants par Bellon SA et Sodexo

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions, ou attribution gratuite d'actions Sodexo, n'a été consentie aux mandataires sociaux non-dirigeants. Ils ne bénéficient pas non plus de régime complémentaire de retraite, ni d'indemnités ou d'avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leur fonction.

	EXERCICE 2018-2019			EXERCICE 2017-2018		
	RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE			RÉMUNÉRATION ANNUELLE BRUTE		
(en euros)	FIXE	VARIABLE	AVANTAGES EN NATURE	FIXE	VARIABLE	AVANTAGES EN NATURE
Astrid Bellon (1)	146 666	-	-	230 000	-	-
François-Xavier Bellon (2)	355 000	-	-	320 000	-	-
Nathalie Bellon-Szabo (3)	524 410	-	3 583	490 923	-	3 583

(1) Rémunération versée au titre de son mandat de Membre du Directoire de Bellon SA.
(2) Rémunération versée au titre de son mandat de Président du Directoire de Bellon SA.
(3) Rémunération versée au titre de son mandat de membre du Directoire de Bellon SA (275 000 euros durant l'exercice 2018-2019 et 270 000 euros durant l'exercice 2017-2018) 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 (249 410 euros au cours de l'exercice 2018-2019 et 220 923 euros durant l'exercice 2017-2018). 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 2019 par le Comité des Rémunérations et le Conseil d'Administration.

La rémunération des membres du Comité Exécutif est totalement alignée sur celle du Directeur Général. Pour l'exercice 2019-2020, elle est composée comme suit :

- **un salaire fixe ;**
- **une rémunération variable annuelle.**

  La prime variable annuelle représente, selon les dirigeants, entre 50 % et 80 % du salaire fixe.

  Elle est calculée et payée à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique et après arrêté des comptes par le Conseil d'Administration ;
- **un intéressement à long terme,** constitué d'attributions gratuites d'actions soumises pour 100 % à une condition de présence et à des conditions de performance.

  Les critères de performance et la part d'actions liée à chacun des critères sont équivalents à ceux fixés pour le Directeur Général et énumérés dans la politique de rémunération figurant à la section 5.5.1.3.

À cette rémunération peuvent s'ajouter des avantages en nature (voiture principalement) ainsi que la prise en charge de cotisations de retraite :

- régime à cotisations définies, pour les titulaires d'un contrat de travail avec une société étrangère du Groupe ;
- régime à prestations définies, pour les titulaires d'un contrat de travail français.

Le montant global des rémunérations versées par le Groupe en 2018-2019 aux membres du Comité Exécutif en fonction au 31 août 2019 (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 12 713 427 euros.

Ce montant comprend :

- une part fixe de 8 870 206 euros, dont un montant de 570 448 euros au titre des cotisations de retraite susmentionnées ;
- une part variable de 3 843 221 euros (constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice 2017-2018 et de l'indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2018-2019 pour un montant de 60 458 euros).

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 intra-entrepreneurs dont le Groupe a besoin pour se développer et conforter ses positions de leader.

5.5.5.1 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.

Le nombre d'options d'achat d'actions non encore levées au 31 août 2018 était de 45 765 options (soit environ 0,03 % du capital à cette date) pour un montant global de 2 352 321 euros. Ces options ayant été levées au cours de l'exercice 2018-2019, il ne reste plus aucune option d'achat d'actions en circulation au 31 août 2019.

Historique des attributions d'options d'achat d'actions consenties aux managers du Groupe

TABLEAU N° 8 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16

DATE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ATTRIBUANT LE PLAN D'OPTIONS D'ACHAT	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS D'ACHAT ATTRIBUÉES (1)	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX	POINT DE DÉPART D'EXERCICE DES OPTIONS
19/01/2009	13/12/2011 (A1a)	57 150	-	13/12/2012
19/01/2009	13/12/2011 (A1b)	358 500	-	70 % des options : 13/12/2012 30 % des options : 13/12/2014 (3)

(1) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.
(2) Prix d'exercice ajusté suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.
(3) 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.
(4) Nombre total d'options annulées à la suite de départs de bénéficiaires.

Récapitulatif des options attribuées et exercées par les dix salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le plus grand nombre d'options

TABLEAU ÉTABLI CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-184 DU CODE DE COMMERCE

	NOMBRE TOTAL D'OPTIONS	PRIX D'EXERCICE (en euros)
Options consenties au cours de l'exercice 2018-2019 aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	-	-
Options exercées au cours de l'exercice 2018-2019 par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi exercées est le plus élevé (information globale)	26 000	51,40

5.5.5.2 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 ;
- **l'attribution des actions est conditionnée à une condition de présence continue** pour chacun des bénéficiaires ;
- **l'attribution des actions est conditionnée à des conditions de performance :**
  - à hauteur de 100 % des actions attribuées pour le Directeur Général et les membres du Comité Exécutif,
  - selon les tranches décrites ci-dessous (pour les attributions d'avril 2018 et juin 2019) pour les autres bénéficiaires :

NOMBRE D'ACTIONS ATTRIBUÉES PAR BÉNÉFICIAIRE	% D'ACTIONS SOUMISES À DES CONDITIONS DE PERFORMANCE
Entre 1 et 1 000 actions	30 %
Au-delà de 1 001 actions	50 %

DATE D'EXPIRATION	PRIX D'ACHAT [2] (en euros)	MODALITÉS D'EXERCICE	NOMBRE CUMULÉ D'OPTIONS LEVÉES AU 31/08/2019	NOMBRE CUMULÉ D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS ANNULÉES [4]	OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS RESTANTES AU 31/08/2019
12/12/2018	51,40	25 % à chaque date anniversaire du plan	48 515	8 635	0
12/12/2018	51,40	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3e date anniversaire du plan [3]	308 780	49 720	0

Les conditions de performance attachées à ces plans ont évolué au fil des années. Après l'introduction du *Total Shareholder Return* (TSR) en 2015 et du TSR relatif en 2016, une condition de progression du résultat d'exploitation avait remplacé l'objectif de résultat net afin de s'aligner sur les objectifs à moyen terme communiqués au marché. En outre, depuis 2016, la période d'acquisition définitive des actions a été prolongée à quatre ans, en ligne avec la condition de performance, elle-même sur quatre années pour tous les bénéficiaires, que leurs acquisitions soient soumises ou non à des conditions de performance. Dans le même temps, la période de conservation a été supprimée pour les bénéficiaires français.

Le plan d'attribution gratuite d'actions du 27 avril 2015 prévoyait deux conditions de performance :

- une condition de progression du TSR *(Total Shareholder Return)* de 20 % sur 3 ans ;
- une condition de progression du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % par an en moyenne sur 3 ans.

Ces conditions de performance ont été remplies avec une progression du TSR de 54 % et une progression moyenne du résultat net de 14 % par an.

Le 27 avril 2019, 458 225 actions ont ainsi été définitivement attribuées au titre du plan international du 27 avril 2015.

S'agissant de l'attribution gratuite d'actions décidée par le Conseil d'Administration du 19 juin 2019, les actions seront définitivement attribuées le 19 juin 2023 sous réserve d'une présence continue des bénéficiaires et, le cas échéant, de la réalisation des conditions de performance.

Le détail des plans en vigueur figure à la section 5.5.2.2.

Comme indiqué à la section 5.5.1.3, le Conseil d'Administration a décidé de réduire la durée de la période d'acquisition des actions des plans qui seraient ultérieurement décidés à trois ans et de modifier la période à laquelle les plans étaient habituellement décidés ou mis en place. En effet, jusqu'à présent les attributions étaient décidées et intervenaient en fin d'exercice social, et pour la dernière fois en juin 2019. Désormais, afin d'aligner la durée des conditions de performance sur la période d'acquisition, elles seront décidées au cours du 1er trimestre de chaque exercice, après la publication des comptes de l'exercice précédent. Ce changement de calendrier n'entraînera pas d'année sans livraison d'actions pour les bénéficiaires.

Historique des attributions d'actions gratuites consenties aux managers du Groupe

TABLEAU N° 9 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION-RECOMMANDATION AMF N° 2009-16

	ATTRIBUTION 2015	ATTRIBUTION 2015-2	ATTRIBUTION 2016	ATTRIBUTION 2016-2	ATTRIBUTION 2016-3	ATTRIBUTION 2017	ATTRIBUTION 2017-2	ATTRIBUTION 2018	ATTRIBUTION 2018-2	ATTRIBUTION 2019
Date de l'Assemblée Générale	21/01/2013	21/01/2013	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	22/01/2019
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	27/04/2015	01/12/2015	27/04/2016	30/09/2016	30/11/2016	20/04/2017	14/09/2017	27/04/2018	13/09/2018	19/06/2019
Nombre total d'actions attribuées	849 875	15 100	866 075	11 950	10 000	884 895	14 000	917 880	34 100	810 990
Nombre total de bénéficiaires	1 299	8	1 264	16	2	1 357	5	1 671	20	2 144
% du capital social	*0,54 %*	*0,01 %*	*0,56 %*	*0,01 %*	*0,01 %*	*0,58 %*	*0,01 %*	*0,62 %*	*0,02 %*	*0,55 %*
Condition de Performance										
Progression du résultat net	X	X								
Progression du résultat opérationnel			X	X	X	X	X	X	X	X
Progression de la Croissance interne										X
TSR	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
RSE (voir description plus haut)								X	X	X
PLAN FRANCE										
Date d'attribution définitive - Cond de Présence	27/04/2017	01/12/2017								
Date d'attribution définitive - Cond de Performance	27/04/2018	01/12/2018								
Fin de la période de conservation	27/04/2020	01/12/2020								
Nombre total d'actions attribuées	276 140	6 750								
dont mandataire social	40 000									
% du capital social représenté	*0,03 %*									
Nombre cumulé d'actions annulées	(24 458)	0								
Actions transférées pour mobilité internationale	0	0								
Actions acquises	**251 682**	**6 750**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
SITUATION PLAN FRANCE AU 31/08/2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	ATTRIBUTION 2015	ATTRIBUTION 2015-2	ATTRIBUTION 2016	ATTRIBUTION 2016-2	ATTRIBUTION 2016-3	ATTRIBUTION 2017	ATTRIBUTION 2017-2	ATTRIBUTION 2018	ATTRIBUTION 2018-2	ATTRIBUTION 2019
PLANS INTERNATIONAUX										
Date d'attribution définitive	27/04/2019	01/12/2019	27/04/2020	30/09/2020	30/11/2020	20/04/2021	14/09/2021	27/04/2022	13/09/2022	19/06/2023
Date de disponibilité	27/04/2019	01/12/2019	27/04/2020	30/09/2020	30/11/2020	20/04/2021	14/09/2021	27/04/2022	13/09/2022	19/06/2023
Nombre total d'actions attribuées	573 735	8 350	866 075	11 950	10 000	884 895	14 000	917 880	34 100	810 990
dont mandataire social			44 000			44 000		25 000		22 000
% du capital social			0,03 %			0,03 %	0,00 %	0,02 %	0,00 %	0,01 %
Nombre cumulé d'actions annulées	(115 510)	(6 000)	(149 470)	(350)		(92 166)	(1 000)	(62 860)		(2 830)
Actions transférées pour mobilité internationale	0		0	0	0	0	0	0	0	0
Actions livrées à l'échéance du plan	**458 225**									
Actions acquises par anticipation (décès, invalidité)			**1 250**			**350**		**500**		
SITUATION PLAN INTERNATIONAL AU 31/08/2019	0	2 350	715 355	11 600	10 000	792 379	13 000	854 520	34 100	808 160
TOTAL DES PLANS AU 31/08/2019	**0**	**2 350**	**715 355**	**11 600**	**10 000**	**792 379**	**13 000**	**854 520**	**34 100**	**808 160**

Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux managers du Groupe depuis 2013 s'élevait à 6 114 720 au 31 août 2019 (soit environ 4,14 % du capital en cumulé depuis l'adoption de la résolution de l'Assemblée Générale de janvier 2013) pour un montant global de 458 765 089 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).

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, 1691 en 2018 et 2 144 en 2019.

5

Récapitulatif des actions gratuites consenties aux dix salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le plus grand nombre d'actions gratuites et définitivement acquises par ces derniers

TABLEAU ÉTABLI CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE

	NOMBRE TOTAL D'ACTIONS ATTRIBUÉES	DATE DU PLAN
Actions attribuées au cours de l'exercice 2018-2019 aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé (information globale)	93 000	19/06/2019
Actions détenues et acquises au cours de l'exercice 2018-2019 par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé (information globale)	85 400	27/04/2015

6

ACTIONNAIRES ET CAPITAL

Calendrier 260
Contacts 260

6.1 Performance de l'action Sodexo 261
6.1.1 Performance boursière 261
6.1.2 Le dividende et la performance par action 263
6.1.3 Les avantages de l'inscription au nominatif 264
6.1.4 Programme ADR 265

6.2 La politique de communication financière 266
6.2.1 À l'écoute de ses actionnaires et de la communauté financière 266
6.2.2 Le Document d'enregistrement universel (URD) 267
6.2.3 L'Assemblée Générale 267
6.2.4 Des rencontres périodiques et des contacts permanents 267
6.2.5 Lancement du Club Actionnaires 267

6.3 Actionnariat 268
6.3.1 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices 268
6.3.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices 269
6.3.3 Participation détenue par Bellon SA 269
6.3.4 Franchissements de seuils légaux et statutaires en 2018-2019 270
6.3.5 Programme de rachat d'actions 270
6.3.6 Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020 271
6.3.7 Actionnariat salarié 271
6.3.8 Capital autorisé mais non émis – Délégations et autorisations financières en cours de validité 272
6.3.9 Capital potentiel 272

6.4 Informations générales concernant la Société et ses statuts 273
6.4.1 Dénomination, siège social et site internet 273
6.4.2 Forme juridique 273
6.4.3 Date de constitution et durée 273
6.4.4 Objet social 273
6.4.5 Immatriculation de la Société et code LEI 274
6.4.6 Contrats importants 274
6.4.7 Exercice social 274
6.4.8 Forme et cession des actions 274
6.4.9 Règles statutaires de franchissement de seuils 274
6.4.10 Connaissance de l'actionnariat 274
6.4.11 Répartition des bénéfices et dividende majoré 275
6.4.12 Assemblées Générales 275
6.4.13 Droit de vote double 275
6.4.14 Modification des droits des actionnaires 276
6.4.15 Consultation des documents juridiques relatifs à la Société 276

Calendrier de la communication financière

Chiffre d'affaires du premier trimestre 2019-2020	**9 janvier 2020**
Assemblée Générale de l'exercice 2018-2019	**21 janvier 2020**
Date de détachement du dividende *(ex-dividend date)*	**30 janvier 2020**
Date d'arrêté des positions après dénouement *(record date)*	**31 janvier 2020**
Date de paiement du dividende	**3 février 2020**
Résultats semestriels 2019-2020	**9 avril 2020**
Chiffre d'affaires à neuf mois 2019-2020	**7 juillet 2020**
Résultats annuels 2019-2020	**29 octobre 2020**
Assemblée Générale de l'exercice 2019-2020	**12 janvier 2021**

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

Relations Investisseurs

Par e-mail : communication.financiere@sodexo.com

Club Actionnaires

Par e-mail : clubactionnaires@sodexo.com

Par téléphone : +33 (0) 1 57 75 80 54
Par courrier : Communication Financière/Club Actionnaires Sodexo – 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 ISIN : 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 U.S., de gré à gré, sous forme d'*American Depositary Receipts* (ADR) sous le *ticker* SDXAY, cinq ADR représentant une action Sodexo.

6.1.1 Performance boursière

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DEPUIS SA COTATION EN BOURSE LE 2 MARS 1983 JUSQU'AU 31 AOÛT 2019 (en euros)
PAR RAPPORT AU CAC 40 INDEXÉ SUR LE COURS DE SODEXO

La première cotation a eu lieu le 2 mars 1983 au cours ajusté de 1,55 euro. Au 31 août 2019 (dernière séance de l'exercice 2018-2019), l'action cotait 103,10 euros en clôture.

Depuis sa première cotation, la valeur de l'action de Sodexo a été multipliée par 67 alors que, sur la même période, le CAC 40 n'a été multiplié que par 14,7. La progression de Sodexo est donc largement supérieure à celle du CAC 40 [1].

Depuis son introduction en Bourse en 1983, le titre Sodexo a connu une croissance annuelle moyenne, hors dividende, de + 12,5 %

1 Indice du CAC 40 recomposé de 1983 à 1987.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SUR LES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (en euros), **PAR RAPPORT AU CAC 40 INDEXÉ SUR LE COURS DE SODEXO**

Au cours des cinq derniers exercices sociaux, l'action Sodexo a progressé de 38 % alors que sur la même période, le CAC 40 enregistrait une hausse de 25 %.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DU 31 AOÛT 2018 AU 31 AOÛT 2019 (en euros), **PAR RAPPORT AU CAC 40 INDEXÉ SUR LE COURS DE SODEXO**

Durant l'exercice 2018-2019, le cours de l'action a augmenté de 15 %, alors que l'indice CAC 40 a affiché une hausse de 1 % sur la même période. Après une sous-performance par rapport au CAC 40 de près de 15 % l'année précédente, liée à la révision à la baisse des prévisions durant l'exercice 2017-2018, la confiance des investisseurs est revenue progressivement durant l'exercice 2018-2019 grâce à une amélioration de la croissance interne du chiffre d'affaires et des résultats en ligne avec les attentes.

Au 31 août 2019, la capitalisation boursière de Sodexo s'élevait à 15,2 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 et un taux de distribution aux alentours de 50 % du résultat net. Un dividende majoré est attribué aux 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.

Pour l'exercice 2018-2019, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 2,90 euros par action, en hausse de + 5,5 % 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 2015), et qui seront conservées ainsi jusqu'à la mise en paiement du dividende le 3 février 2020, bénéficieront d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,290 euro supplémentaire par action (dans la limite de 0,5 % du capital par actionnaire).

La distribution de ce dividende, incluant la majoration de 10 % pour les actions qui y sont éligibles, représente un taux de distribution de 64 %.

Le dividende, ainsi que sa majoration, seront mis en paiement le 3 février 2020, étant précisé que la date de détachement du dividende sur Euronext Paris sera le 30 janvier 2020 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement, sera le 31 janvier 2020.

Le délai de prescription des dividendes est de cinq ans à compter de la date de mise en paiement.

	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
COTATION DE L'ACTION (en euros)					
Cours d'ouverture	89,74	98,26	104,75	77,71	75,03
Cours de clôture au 31 août	103,10	89,72	98,03	103,85	78,43
Capitalisation boursière au 31 août (en milliards d'euros)	15,2	13,2	14,8	16,0	12,3
Cours le plus bas	84,20	78,10	96,02	70,45	69,49
Cours le plus haut	108,65	114,05	123,60	106,7	95,76
VOLUME MOYEN JOURNALIER DES TRANSACTIONS SUR L'ACTION					
En titres	253 895	361 046	241 150	275 923	232 550
En capitaux (en milliers d'euros)	26 839	34 221	25 607	24 551	19 800
DIVIDENDE ET PERFORMANCE					
Distribution globale [2] (en millions d'euros)	430 [1]	403	411	371	335
Taux de distribution globale incluant majoration du dividende (Distribution globale/Résultat net part du Groupe)	64,7 %	62,6 %	57,0 %	58,2 %	47,9 %
Dividende par action (DPA) (en euros)	2,90 [1]	2,75	2,75	2,40	2,20
Majoration de 10 % du dividende (en euros)	0,290 [1]	0,275	0,275	0,24	0,22
Bénéfice net par action (BNPA) [3] (en euros)	4,56	4,40	4,85	4,21	4,60
Taux de distribution (DPA/BNPA)	63,6 %	62,5 %	57 %	57 %	47,8 %
TSR *(TOTAL SHAREHOLDER RETURN)* [4]	**+ 18,0 %**	**- 5,9 %**	**- 4,1 %**	**+ 36,5 %**	**+ 6,9 %**

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020.
(2) Distribution théorique pour l'année en cours et réelle pour les années précédentes et incluant la 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 aux actionnaires de la Société :

- 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 de disposer d'une information personnalisée lors d'opérations financières (augmentation de capital, émission d'obligations, etc.) ;
- de bénéficier d'une gratuité des frais de gestion (uniquement pour le nominatif pur).

Codes valeurs de l'action Sodexo

Le code ISIN du titre Sodexo est FR0000121220.

Pour les actions au nominatif qui bénéficient déjà de la majoration du dividende, le code est FR0011532431.

D'autres codes valeur existent pour les actions au nominatif 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 3 février 2020 sur la base de l'exercice clos au 31 août 2019 pour les actionnaires ayant leurs titres inscrits en continu au nominatif pur ou administré depuis le 31 août 2015 et jusqu'à la mise en paiement du dividende.

L'affectation des actions sur plusieurs codes valeurs n'a aucune incidence sur la négociabilité des titres. En cas de vente d'actions, il est conseillé, pour préserver le bénéfice 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	CODE VALEURS DES ACTIONS AU NOMINATIF
Avant le 31 août 2015	2018-2019	FR0011532431 *
31 août 2016	2019-2020	FR0013193125
31 août 2017	2020-2021	FR0013270261
31 août 2018	2021-2022	FR0013353075
31 août 2019	2022-2023	FR0013436029
À partir du 31 août 2020	2023-2024	FR0013447026

* Le 1er septembre 2019, Euroclear a procédé à l'assimilation des actions détenues sous le code Sodexo ACTIONS PRIME DE FIDÉLITÉ 2019 – FR0012891414 vers le code à prime FR0011532431 (qui bénéficiera de la majoration de 10 % lors du paiement du dividende en février 2020).

Contacts pour la gestion des 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

Depuis son retrait volontaire du New York Stock Exchange en 2007, Sodexo maintient en parallèle une cotation d'*American Depositary Receipts* (ADR) négociés de gré à gré (OTC – *Over the Counter*) sous le *ticker* SDXAY, cinq ADR représentant une action Sodexo.

Les avantages des ADR pour les actionnaires américains sont les suivants :

- 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

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, tant par le biais des différentes sources d'information mises à leur disposition que par des relations directes lors de rencontres ponctuelles.

6.2.1 À l'écoute de ses 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 se 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 :** ce calendrier est 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. Dans une démarche d'accélération de la sortie des comptes de Sodexo, les dates d'annonce des résultats annuels 2019-2020 et de l'Assemblée Générale statuant sur ces résultats en janvier 2021 ont été avancées d'une semaine ;
- **l'accessibilité aux réunions financières :** l'Assemblée Générale et les réunions de présentation des chiffres trimestriels et des résultats font l'objet d'une retransmission en direct et en différé sur le site internet de Sodexo *(webcast)*. Toutes les communications financières sont disponibles et archivées sur le site internet de Sodexo ;
- **la transparence :** l'ensemble des informations concernant la vie du Groupe telles que les statuts, le Document d'enregistrement universel (anciennement Document de référence), le rapport semestriel, les communiqués de presse ainsi que toutes les présentations élaborées durant l'année et l'évolution du cours de l'action sont également disponibles sur www.sodexo.com.

6.2.1.1 Porte-parole du Groupe

Seuls la Présidente du Conseil d'Administration, 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** la date de publication des 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 – Principes d'intégrité 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 consistant en des principes d'intégrité 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 les 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 sur 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 d'enregistrement universel (URD)

Un Document de référence est déposé chaque année auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF). 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. Compte tenu de l'entrée en vigueur le 21 juillet 2019 du règlement (UE) 2017/1129 et de son règlement délégué 2019/980, Sodexo publie cette année un Document d'enregistrement universel. Outre sa nouvelle appellation, ce document répond à un objectif d'amélioration de la lisibilité pour les actionnaires et investisseurs en matière de facteurs de risques, stratégie globale et aspects extra-financiers.

Une version interactive et accessible, facilitant la lecture électronique du Document notamment pour les malvoyants, est également disponible sur le site du Groupe en français et en anglais.

6.2.3 L'Assemblée Générale

La réunion de l'Assemblée Générale fait l'objet d'une publication spécifique par un avis officiel dans la presse, dans le Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO) 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 21 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 le site internet du Groupe, 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 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 rencontre 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 la participation physique 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, 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 disponible en permanence pour répondre aux questions des analystes et des 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 y ont assisté. Toutes les présentations plénières ainsi que les enregistrements et les transcripts sont disponibles sur le site internet de la Société, www.sodexo.com.

6.2.5 Lancement du Club Actionnaires

Afin de répondre à des demandes d'actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019, Sodexo a lancé son Club Actionnaires le 3 octobre 2019.

En complément des droits de vote double et du dividende majoré après quatre années de détention, ce Club a pour but de renforcer le lien personnel entre l'entreprise et ses actionnaires, de fournir une information en direct sur l'actualité de Sodexo et de ses services et de proposer un espace d'information et d'échange dédié. Pour devenir membre, il suffit de remplir le formulaire disponible sur www.sodexo.com, section « actionnaires ».

6.3 ACTIONNARIAT

RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 AOÛT 2019

RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES AU 31 AOÛT 2019

Source : Nasdaq

6.3.1 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

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.

Aucune action nouvelle n'ayant été créée, à quelque titre que ce soit, et aucune action n'ayant été annulée au cours de l'exercice 2018-2019, le capital social demeurait fixé, au 31 août 2019, à 589 819 548 euros, divisé en 147 454 887 actions de 4 euros de valeur nominale.

Par ailleurs, le capital social de la Société n'a pas connu d'évolution entre le 31 août 2019 et la date du présent document.

Le tableau ci-dessous rend compte de l'évolution du capital social de la Société au cours des trois derniers exercices :

	DATE DE L'OPÉRATION	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
Situation au 1er septembre 2016				**153 741 139**	**614 964 556 €**
	14 juin 2017	Annulation d'actions (1)	2 910 690	150 830 449	603 321 796 €
Situation au 1er septembre 2017				**150 830 449**	**603 321 796 €**
	29 août 2018	Annulation d'actions (2)	3 375 562	147 454 887	589 819 548 €
Situation au 1er septembre 2018				**147 454 887**	**589 819 548 €**
Situation au 1er septembre 2019				**147 454 887**	**589 819 548 €**

(1) Réalisée en vertu de l'autorisation octroyée à cet effet au Conseil d'Administration le 24 janvier 2017.
(2) Réalisée en vertu de l'autorisation octroyée à cet effet au Conseil d'Administration le 23 janvier 2018.

6.3.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

	31 AOÛT 2019				31 AOÛT 2018				31 AOÛT 2017			
ACTIONNAIRES	NOMBRE D'ACTIONS	% CAPITAL	% DROITS DE VOTE THÉORIQUES (1)	% DROITS DE VOTE EXERÇABLES (1)	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	56,2	56,6	62 250 485	42,2	56,7	57,2	60 900 485	40,4	55,2	55,8
BlackRock Inc.	6 586 640	4,5	3,0	3,1	-	-	-	-	-	-	-	-
First Eagle Investment Management (2)	6 478 143	4,4	3,0	3,0	6 913 289	4,7	3,1	3,1	4 218 962	2,8	1,9	1,9
Artisan Partners (2)	6 311 718	4,3	2,9	2,9	8 019 726	5,4	3,7	3,8	-	-	-	-
International Value Advisers (2)	1 968 257	1,3	1,1	1,1	3 821 370	2,6	1,8	1,8	-	-	-	-
Salariés (3)	1 602 197	1,1	1,1	1,1	1 721 960	1,2	1,1	1,2	1 599 407	1,1	1,1	1,1
Autodétention	1 448 566	1,0	0,7	0	1 869 352	1,3	0,9	0	2 205 010	1,5	1,0	0
Public	60 808 881	41,2	32,0	32,2	62 858 705	42,6	32,6	32,9	81 906 585	54,2	40,8	41,2
TOTAL	**147 454 887**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**147 454 887**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**150 830 449**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

(1) Au 31 août 2019, aux 147 454 887 actions composant le capital social de la Société étaient attachées 216 206 855 droits de vote théoriques et 214 758 289 droits de vote exerçables en Assemblée Générale compte tenu du nombre d'actions auto-détenues à cette date qui sont privées de droit de vote conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce.
(2) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion.
(3) Ce nombre d'actions inclut également les actions détenues par les collaborateurs auprès du teneur de compte, Société Générale, issues d'attributions gratuites d'actions, conformément à la loi nº 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

Au 31 août 2019, les membres du Conseil d'Administration, détenaient ensemble et directement, moins de 0,5 % du capital social de la Société.

6.3.3 Participation détenue par Bellon SA

Au cours de l'exercice 2018-2019, la participation détenue par Bellon SA dans Sodexo est restée stable, à 62 250 485 actions représentant 42,2 % du capital.

Il est rappelé qu'au cours de l'exercice 2017-2018, Bellon SA a acquis le 1er juin 2018 un nombre total de 1 350 000 actions Sodexo, portant sa participation dans la Société à cette date à 41,27 % du capital (contre 40,38 % au 31 août 2017). À la suite de l'acquisition suivie de l'annulation le 29 août 2018 par Sodexo de 3 375 562 actions, soit 2,2 % du capital de la Société, Bellon SA a augmenté de manière passive sa participation au capital de la Société à 42,2 %, soit plus de 1 % en moins de 12 mois consécutifs. Préalablement à cette opération, l'Autorité des marchés financiers avait octroyé à Bellon SA le 26 juin 2018, sur le fondement de l'article 234-9 6º du Règlement général de l'AMF, une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique visant les actions Sodexo, considérant que Bellon SA détenait préalablement à cette opération la majorité des droits de vote de Sodexo (D&I 218C1176 et D&I 218C1545).

M. et Mme Pierre Bellon et leurs quatre enfants, qui contrôlent 72,6 % de la société Bellon SA, ont signé des accords en juin 2015 d'une durée de 50 ans qui empêchent les descendants directs de M. et Mme Pierre Bellon de vendre leurs actions Bellon SA à des tiers. 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.

6.3.4 Franchissements de seuils légaux et statutaires en 2018-2019

Conformément à l'article L. 233-7, I du Code de commerce, les franchissements de seuils légaux suivants ont été déclarés au cours de l'exercice 2018-2019 :

- la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré :
  - le 18 octobre 2018 avoir franchi à la hausse, le 16 octobre 2018, le seuil légal de 5 % du capital de la Société par suite d'une acquisition d'actions sur le marché et d'une réception d'actions Sodexo détenues à titre de collatéral, et détenir 7 410 257 actions, soit 5,03 % du capital et 3,46 % des droits de vote (D&I 218C1689),
  - le 15 novembre 2018 avoir franchi à la baisse, le 13 novembre 2018, le seuil légal de 5 % du capital de la Société par suite d'une cession d'actions sur le marché et détenir 7 360 951 actions, soit 4,99 % du capital et 3,44 % des droits de vote (D&I 218C1840),
  - le 28 novembre 2018 avoir franchi à la hausse, le 26 novembre 2018, le seuil légal de 5 % du capital de la Société par suite d'une acquisition d'actions hors marché et d'une réception d'actions Sodexo détenues à titre de collatéral, et détenir 7 395 655 actions, soit 5,02 % du capital et 3,45 % des droits de vote de la Société (D&I 218C1899),
  - le 29 novembre 2018 avoir franchi à la baisse, le 27 novembre 2018, le seuil légal de 5 % du capital de la Société par suite d'une cession d'actions sur le marché et d'une restitution d'actions Sodexo détenues à titre de collatéral, et détenir 7 260 601 actions, soit 4,92 % du capital et 3,39 % des droits de vote de la Société (D&I 218C1911) ;
- la société Artisan Partners Limited Partnership, agissant dans le cadre de son activité de gestion pour le compte de fonds, a déclaré le 21 novembre 2018 avoir franchi à la baisse, le 16 novembre 2018, le seuil légal de 5 % du capital de la Société par suite d'une cession d'actions sur le marché et détenir 7 196 640 actions, soit 4,88 % du capital et 3,36 % des droits de vote (D&I 218C 1862).

Conformément à l'article 9.4 des statuts de la Société, le franchissement de seuil statutaire suivant a été déclaré à la Société au cours de l'exercice 2018-2019 :

- le 2 janvier 2019, 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 baisse, le 27 décembre 2018, le seuil statutaire de 2,5 % du capital de la Société et détenir 3 593 907 actions, soit 2,44 % du capital et 1,68 % des droits de vote de la Société.

À la date du présent document et à la connaissance de Sodexo :

- depuis le 31 août 2019, aucune déclaration de franchissement de seuil, légal ou statutaire, n'a été effectuée ;
- seuls les actionnaires Bellon SA, Artisan Partners Limited Partnership, BlackRock Inc., First Eagle Investment Management 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.

6.3.5 Programme de rachat d'actions

À titre de rappel :

- l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 a autorisé le Conseil d'Administration, au titre de sa 17e 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 cette 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 22 janvier 2019, après avoir mis fin à l'autorisation ci-dessus visée, a de nouveau autorisé le Conseil d'Administration, au titre de sa 17e 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 22 janvier 2019 (soit un nombre total de 7 372 744 actions) et ce, pour une nouvelle période de 18 mois. Le prix maximal d'achat d'actions dans le cadre de l'autorisation ne peut excéder 120 euros par action et le montant total affecté au programme de rachat d'actions autorisé ne peut excéder 885 millions d'euros.

Ces autorisations ont été octroyées en vue notamment de couvrir des plans d'attribution gratuite d'actions, d'annuler les actions auto-détenues par voie de réduction du capital social et/ou d'assurer la liquidité et animer le marché de l'action Sodexo. De plus amples informations concernant les objectifs visés par ces deux autorisations figurent dans les textes des résolutions qui se trouvent à la section 8 du Document de référence 2016-2017 et à la section 7 du Document de référence 2017-2018 de la Société.

Au cours de l'exercice 2018-2019, lesdites autorisations ont été utilisées comme suit :

- la Société a racheté 197 535 actions Sodexo (représentant 0,13 % du capital) au cours moyen unitaire de 99,73 euros et moyennant des frais de négociation de 66 981 euros hors taxes ;
- la Société a par ailleurs transféré 506 935 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 ;
- dans le cadre du contrat de liquidité conclu entre Sodexo et Kepler-Cheuvreux le 1er octobre 2016, conforme à la décision AMF nº 2018-01 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise en vigueur au 1er janvier 2019, les mouvements suivants ont été effectués :

- achat de 1 233 920 actions pour un montant global de 117 830 841,88 euros et un cours moyen de 95,49 euros,
- vente de 1 345 306 actions pour un montant global de 129 515 902,82 euros et un cours moyen de 96,27 euros.

Au 31 août 2019 :

- Sodexo détenait directement 1 448 566 de ses propres actions (représentant 0,98 % du capital social) destinées à couvrir différents plans d'attribution gratuite d'actions en faveur de collaborateurs du Groupe (de plus amples informations concernant les attributions gratuites d'actions figurent à la section 5.5 du présent document) ;
- la valeur comptable globale du portefeuille d'actions auto-détenues au 31 août 2019 s'élevait à 145 millions d'euros ;
- le compte de liquidité de Sodexo était alors composé de 73 314 actions.

Depuis le 31 août 2019, Sodexo a procédé à des rachats d'actions, en dehors de son contrat de liquidité, dont le détail est disponible sur le site internet de la Société, dans la rubrique « information réglementée ».

6.3.6 Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020, dans sa 13e résolution, de renouveler l'autorisation qui lui a été conférée les années précédentes 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 nº 596/2014 du 16 avril 2014.

Le nouveau programme de rachat d'actions, similaire à ceux des 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 la possibilité d'assurer la liquidité et d'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 21 janvier 2020, 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 22 janvier 2019 dans sa 17e résolution.

De plus amples informations concernant cette autorisation soumise au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 figurent à la section 7 du présent document.

6.3.7 Actionnariat salarié

Au 31 août 2019, l'actionnariat salarié du Groupe représentait 1 602 197 actions, soit 1,1 % du capital de la Société, dont environ 53,5 % détenus par l'intermédiaire de FCPE.

Au 31 août 2019, le nombre de salariés actionnaires du Groupe était estimé à 29 840.

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.

6.3.8 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 dispose des délégations et autorisations financières suivantes qui lui ont été conférées par l'Assemblée Générale :

DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ	MONTANT MAXIMAL NOMINAL * (en millions d'euros)	MONTANT MAXIMAL * (en % du capital social ou actions)	DATE D'AUTORISATION (Nº DE LA RÉSOLUTION)	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 (19e)	22 mars 2020	Non utilisée
• Émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital	1 000	N/A	23 janvier 2018 (19e)	22 mars 2020	Non utilisée
Autorisations en faveur des salariés et dirigeants					
• Émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise	Environ 9	1,5 %	23 janvier 2018 (21e)	22 mars 2020	Non utilisée
• Attribution gratuite d'actions	Environ 15	2,5 %	22 janvier 2019 (18e)	21 mars 2022	Voir section 5.5
Émission d'actions par incorporation des bénéfices, réserves ou primes	100	17 %	23 janvier 2018 (20e)	22 mars 2020	Non utilisée
Réduction du capital par annulation des actions		5 % du nombre d'actions	23 janvier 2018 (18e)	22 mars 2020	Voir section 6.3.2

* Montants ajustés au capital social au 31 août 2019.

La plupart des autorisations et délégations de compétence arrivant prochainement à échéance, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020 de les renouveler selon des conditions similaires. De plus amples informations sur les résolutions proposées à l'Assemblée Générale figurent à la section 7 du présent document.

6.3.9 Capital potentiel

À la date du présent document, à l'exception des actions existantes composant le capital social et des actions gratuites attribuées à des salariés et dirigeants du Groupe telles que décrites à la section 5.5 du présent document, il n'existe aucun instrument financier en circulation donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

6.4 INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SES STATUTS

6.4.1 Dénomination, siège social et site internet

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.

Site internet : www.sodexo.com

Les informations figurant sur le site internet de la Société ne font pas partie intégrante du présent document, hormis si elles y sont incorporées par référence.

6.4.2 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.

6.4.3 Date de constitution et durée

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.

6.4.4 Objet social

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.

6.4.5 Immatriculation de la Société et code LEI

Sodexo est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 301 940 219.

Son code APE est le 5629B.

Son identifiant d'entité juridique (code LEI) est le suivant : 969500LCBOG12HXPYM84.

6.4.6 Contrats importants

Au cours des deux derniers exercices, la Société n'a pas conclu de contrats importants, autres que ceux conclus dans le cadre normal de ses affaires, conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe.

6.4.7 Exercice social

L'année sociale commence le 1er septembre de chaque année et finit le 31 août de l'année suivante.

6.4.8 Forme et cession des actions

Les actions peuvent revêtir la forme nominative ou la forme au porteur. Elles sont librement négociables.

La transmission des actions s'opère par virement de compte à compte, selon les modalités définies par la loi et les règlements.

6.4.9 Règles statutaires de franchissement de seuils

Conformément à l'article 9 des Statuts, tout actionnaire qui vient à détenir directement ou indirectement un nombre d'actions représentant 2,50 % du capital ou tout multiple de ce pourcentage est tenu d'en informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception dans un délai de quinze jours. Cette obligation d'information s'applique également lors du franchissement du seuil ci-dessus dans le sens inverse.

Faute pour un actionnaire d'avoir procédé aux déclarations de franchissement de seuils à la hausse visées ci-dessus, il peut être privé du droit de vote pour les actions excédant la fraction non déclarée dans les conditions prévues par la loi.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020 d'abaisser le seuil de déclaration des franchissements de seuils statutaires, actuellement fixé à 2,50 % du capital à déclarer dans un délai de 15 jours, à 1 % des droits de vote à déclarer dans un délai de 5 jours de Bourse.

Il serait précisé que ces obligations déclaratives s'appliqueraient à l'intermédiaire inscrit pour le compte de propriétaires d'actions n'ayant pas leur domicile sur le territoire français. Comme pour les franchissements de seuils légaux, ces obligations s'appliqueraient également aux accords ou instruments dérivés à dénouement en actions.

6.4.10 Connaissance de l'actionnariat

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.

6.4.11 Répartition des bénéfices et dividende majoré

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans la répartition des bénéfices, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

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 la réserve légale a atteint une somme égale au dixième du capital social et il reprend son cours si, pour une raison quelconque, la réserve est descendue au-dessous du dixième.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures et du prélèvement pour la réserve légale s'il y a lieu, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur le bénéfice distribuable, il est prélevé successivement toute somme que l'Assemblée Générale Ordinaire, sur la proposition du Conseil d'Administration, décide de reporter à nouveau sur l'exercice suivant ou d'affecter à la création de tous fonds de réserves extraordinaires, de prévoyance ou autres avec une affectation spéciale ou non. Le surplus est réparti entre tous les actionnaires, chaque action donnant droit au même revenu.

Toutefois, tout actionnaire qui justifie à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende versé aux autres actions, le dividende ainsi majoré étant, si nécessaire, arrondi au centime inférieur.

De même, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de réalisation d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes par distribution d'actions gratuites, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions gratuites à lui distribuer égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu. Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées, pour le calcul des droits au dividende majoré et aux attributions majorées, aux actions anciennes dont elles sont issues.

Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

Le droit au dividende majoré tel qu'il est décrit ci-dessus s'applique depuis le paiement du dividende distribué au titre de l'exercice clos le 31 août 2013.

6.4.12 Assemblées Générales

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 auxdites 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.

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.

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.

6.4.13 Droit de vote double

Aucun actionnaire ne dispose de droit de vote particulier et chaque actionnaire bénéficie d'autant de voix qu'il possède d'actions, sous réserve des dispositions ci-après.

L'Assemblée Générale du 23 février 1999 a instauré un droit de vote double qui est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié une inscription nominative au nom d'un même actionnaire, depuis quatre ans au moins ainsi qu'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.

Au 31 août 2019, les 147 454 887 actions composant le capital social de la Société étaient assorties de 216 206 855 droits de vote théoriques et de 214 758 289 droits de vote en Assemblée Générale. Seules les actions auto-détenues sont privées du droit de vote conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, expliquant les différences entre le nombre de droits de vote théoriques et de droits de vote exerçables.

6.4.14 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 sur le site internet du Groupe : www.sodexo.com.

6.4.15 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, dans la mesure du possible sur rendez-vous.

7

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 JANVIER 2020

7.1 Ordre du jour 278

À titre ordinaire 278

À titre extraordinaire 278

À titre ordinaire 278

7.2 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 279

À titre ordinaire 279

À titre extraordinaire 286

À titre ordinaire 293

7.3 Rapport des commissaires aux comptes 294

7.3.1 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription 294

7.3.2 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières de la société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise 295

7.3.3 Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital 296

7.1 ORDRE DU JOUR

À titre ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2018-2019.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018-2019.
3. Affectation du résultat de l'exercice 2018-2019, fixation du dividende et de sa mise en paiement.
4. Nomination de Mme Véronique Laury en qualité d'administrateur pour une durée de trois ans.
5. Nomination de M. Luc Messier en qualité d'administrateur pour une durée de trois ans.
6. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Sophie Stabile pour une durée de trois ans.
7. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Cécile Tandeau de Marsac pour une durée de trois ans.
8. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018-2019 à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration.
9. Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018-2019 à M. Denis Machuel, Directeur Général.
10. 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 à la Présidente du Conseil d'Administration.
11. 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 Général.
12. Approbation d'un engagement réglementé pris en faveur de M. Denis Machuel.
13. Autorisation à donner au Conseil d'Administration aux fins d'opérer sur les actions de la Société.

À titre extraordinaire

14. Suppression de l'article 6 des Statuts relatif aux apports.
15. Modification de l'article 9-4 des Statuts relatif aux franchissements de seuils statutaires.
16. Modification de l'article 11-4 des Statuts en vue de se conformer aux nouvelles dispositions légales applicables en matière de désignation d'administrateurs représentant les salariés.
17. Modification de l'article 12 des Statuts afin de permettre au Conseil d'Administration de prendre des décisions par consultation écrite dans les conditions fixées par la réglementation.
18. Modification de l'article 15 des Statuts afin de supprimer l'obligation de désigner un commissaire aux comptes suppléant, conformément à l'article L. 823-1 du Code de commerce.
19. Modification de l'article 18 des Statuts relatif à l'affectation et la répartition des bénéfices pour en supprimer les dispositions transitoires liées à l'introduction en 2011 d'un dividende majoré.
20. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social, avec maintien du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital, immédiatement ou à terme.
21. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices.
22. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital, immédiatement ou à terme, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise
23. Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues.

À titre ordinaire

24. Pouvoirs pour accomplir les formalités.

7.2 PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 JANVIER 2020

À titre ordinaire

Résolutions 1 et 2 : Approbation des comptes de l'exercice 2018-2019

Exposé des motifs

Les deux premières résolutions visent à approuver les comptes sociaux et consolidés de Sodexo de l'exercice social clos le 31 août 2019, faisant ressortir respectivement un résultat net de 597 146 224 euros et un résultat net consolidé part du Groupe de 665 millions d'euros.

Ces comptes ont été établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises pour les comptes sociaux et en conformité avec la réglementation en vigueur, notamment selon les normes IFRS *(International Financial Reporting Standards)* telles qu'approuvées par l'Union européenne pour les comptes consolidés.

Il est précisé, en application de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, qu'aucune dépense ou charge visée audit Code n'a été engagée au cours de l'exercice.

Première résolution

(APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE 2018-2019)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de l'exercice 2018-2019, approuve les comptes sociaux de l'exercice social clos le 31 août 2019 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un résultat net de 597 146 224 euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports.

En application de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte qu'il n'a pas été engagé de dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit Code au titre de l'exercice.

Deuxième résolution

(APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2018-2019)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice 2018-2019, approuve les comptes consolidés de l'exercice social clos le 31 août 2019 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un résultat net part du Groupe de 665 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, fixation du dividende et de sa date de mise en paiement

Exposé des motifs

Par la 3e résolution, le Conseil d'Administration vous propose d'approuver l'affectation du résultat et la distribution d'un dividende de 2,90 euros par action au titre de l'exercice social clos le 31 août 2019, en hausse de 5,5 % par rapport à l'exercice précédent.

Conformément aux Statuts de la Société, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,29 euro par action, sera attribuée aux actions inscrites sous forme nominative depuis au moins 4 ans, soit depuis au moins le 31 août 2015, et jusqu'à la date de mise en paiement du dividende. 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 2019.

La distribution du dividende, incluant la majoration de 10 % telle que décrite ci-dessus, représente un taux de distribution de 64 %, 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 2020 : **Date de détachement du coupon :** date à laquelle les actions seront négociées sans un droit au dividende au titre de l'exercice social clos le 31 août 2019.

31 janvier 2020 : **Date d'enregistrement des actions :** date à laquelle les positions des actionnaires devront 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 2019.

3 février 2020 : **Date de paiement du dividende** et, le cas échéant, du dividende majoré.

Troisième résolution

(AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2018-2019, FIXATION DU DIVIDENDE ET DE SA MISE EN PAIEMENT)

Conformément à la proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, décide :

d'affecter le bénéfice net de l'exercice 2018-2019	597 146 224 €
augmenté du report à nouveau figurant à la clôture de l'exercice 2018-2019	1 298 556 584 €
soit un bénéfice distribuable de	1 895 702 808 €
de la manière suivante :	
• dividende (sur la base des 147 454 887 actions composant le capital social au 31 août 2019)	427 619 172 €
• majoration de 10 % du dividende (sur la base des 9 336 529 actions inscrites au nominatif au 31 août 2019 ayant droit à la majoration du dividende après application du plafond de 0,5 % du capital par actionnaire)	2 707 593 €
• report à nouveau	1 465 376 043 €
TOTAL	**1 895 702 808 €**

L'Assemblée Générale décide par conséquent qu'un dividende de 2,90 euros sera distribué au titre de l'exercice social clos le 31 août 2019 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 0,29 euro supplémentaire par action, sera attribuée aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 août 2015 au moins et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'à la date de mise en paiement du dividende. 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 2019.

Le dividende, incluant la majoration du dividende pour les actions en bénéficiant, sera mis en paiement le 3 février 2020, étant précisé que la date de détachement du dividende sur Euronext Paris sera le 30 janvier 2020 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement sera le 31 janvier 2020.

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 9 336 529 actions inscrites au nominatif et ayant droit à la majoration du dividende au 31 août 2019 cessent d'être inscrites au nominatif entre le 1er septembre 2019 et le 3 février 2020, 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.

Lorsqu'il est versé à des personnes physiques fiscalement domiciliées en France, le dividende (incluant la majoration) est soumis soit à un prélèvement forfaitaire unique (« **PFU** ») sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A du Code général des impôts) soit, sur option, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après un abattement de 40 % (article 200 A, 2. et 158 3.2° du Code général des impôts). Cette option est à exercer lors du dépôt de la déclaration de revenus et au plus tard avant la date limite de déclaration. Le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2 %.

Conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, l'Assemblée Générale rappelle que le montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices s'est élevé à :

	EXERCICE 2017-2018 (DISTRIBUTION EN 2019)	EXERCICE 2016-2017 (DISTRIBUTION EN 2018)	EXERCICE 2015-2016 (DISTRIBUTION EN 2017)
Dividende par action *	2,75 €	2,75 €	2,40 €
Montant total de la distribution	402 512 000 €	410 658 908 €	359 265 450 €

* Dividende intégralement éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France prévu à l'article 158-3 2º du Code général des impôts.

Résolutions 4 à 7 : Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est actuellement composé de douze membres, dont deux administrateurs représentant les salariés, six administrateurs indépendants et sept femmes.

Nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants

Exposé des motifs

M. Robert Baconnier, dont le mandat arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020, a émis le souhait de ne pas être renouvelé dans ses fonctions d'administrateur, qu'il occupait depuis le 8 février 2005. Mme Sophie Bellon, en son nom, au nom du Conseil d'Administration et de l'ensemble des actionnaires, remercie M. Robert Baconnier pour son assiduité et sa très grande contribution aux travaux du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit.

De son côté, Mme Astrid Bellon a exprimé le souhait de ne plus exercer, à compter du 21 janvier 2020, le mandat d'administrateur qu'elle occupait depuis le 26 juillet 1989 afin de pouvoir se consacrer pleinement à son rôle au sein du Comité d'Orientation de la Fondation Bellon SA ainsi qu'à ses projets personnels. Mme Sophie Bellon, en son nom, au nom du Conseil d'Administration et au nom de l'ensemble des actionnaires, remercie Mme Astrid Bellon pour sa contribution au sein du Conseil d'Administration depuis 1989.

Par les 4e et 5e résolutions, il vous est proposé la nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants, Mme Véronique Laury et M. Luc Messier, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2022.

Mme Véronique Laury était Directrice Générale du groupe Kingfisher de 2014 à septembre 2019, basé à Londres. Kingfisher, société mère de Bricorama et de B&Q, est une société cotée au Royaume-Uni. Mme Véronique Laury possède une solide culture consommateur acquise dans le secteur de la distribution et dans différentes fonctions en marketing et en ventes qui viendra renforcer la compétence du Conseil dans ce domaine.

De nationalité canadienne et américaine, M. Luc Messier apportera son expérience opérationnelle acquise à l'international, notamment dans le secteur de l'énergie, où il a occupé des postes de direction générale, dans plusieurs grandes multinationales françaises et américaines. Il a vécu et travaillé au Canada, en Asie, en Afrique, en Europe et plus récemment aux États-Unis, où il réside actuellement.

Renouvellement des mandats de deux administrateurs

Exposé des motifs

Les 6e et 7e résolutions concernent le renouvellement des mandats d'administrateur de Mmes Sophie Stabile et Cécile Tandeau de Marsac, leur mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020. Par conséquent, il vous est proposé de renouveler leurs mandats pour une durée de trois ans, soit jusqu'en 2023. Ces renouvellements permettront au Conseil d'Administration de continuer à bénéficier des contributions de :

- Mme Sophie Stabile, pour son expertise opérationnelle et financière dans le secteur des services et de l'hôtellerie, son expérience en matière de fusions-acquisitions internationales de grande envergure, en matière d'innovation et de transformation digitale ;
- Mme Cécile Tandeau de Marsac, pour son expérience internationale et ses compétences en matière de gestion des Ressources Humaines, notamment en période de transformation profonde suite à des acquisitions majeures, et aussi de Marketing et Ventes.

Mme Sophie Stabile continuera à assurer la présidence du Comité d'Audit et à siéger au Comité des Rémunérations.

Mme Cécile Tandeau de Marsac continuera à assurer la présidence du Comité des Nominations et du Comité des Rémunérations.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020, et si toutes ces résolutions sont adoptées, le Conseil d'Administration sera composé de douze membres, dont sept administrateurs indépendants et sept femmes, comme suit.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 21 JANVIER 2020

		DATE DE NAISSANCE	NATIONALITÉ	NOMBRE DE MANDATS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	DATE D'ENTRÉE AU CONSEIL	EXPIRATION DU MANDAT À L'AG STATUANT SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE	ANCIENNETÉ (NOMBRE D'ANNÉES)	NOMBRE D'ACTIONS DE SODEXO DÉTENUES	ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS (1)	COMITÉS DU CONSEIL		
										AUDIT	NOMINATIONS	RÉMUNÉRATIONS
PCA	Sophie Bellon	19/08/1961		1	26/07/1989	2019-2020	30	7 964			●	
Administrateurs indépendants	Emmanuel Babeau	13/02/1967		2	26/01/2016	2020-2021	4	400	X	●		
Administrateurs indépendants	Françoise Brougher	02/09/1965		1	23/01/2012	2019-2020	8	400	X		●	●
Administrateurs indépendants	Soumitra Dutta	27/08/1963		1	19/01/2015	2019-2020	5	400	X	●		
Administrateurs indépendants	Véronique Laury	29/06/1965		0	21/01/2020	2021-2022	0	0	X			
Administrateurs indépendants	Luc Messier	21/04/1964		1	21/01/2020	2021-2022	0	0	X			
Administrateurs indépendants	Sophie Stabile (2)	19/03/1970		3	01/07/2018	2018-2019	1	100	X	Pdte		●
Administrateurs indépendants	Cécile Tandeau de Marsac (2)	17/04/1963			24/01/2017	2018-2019	3	400	X		Pdte	Pdte
Administrateurs	François-Xavier Bellon	10/09/1965			26/07/1989	2020-2021	30	36 383		●		
Administrateurs	Nathalie Bellon-Szabo	26/01/1964			26/07/1989	2019-2020	30	1 147			●	
Administrateurs représentant les salariés	Philippe Besson	21/09/1956			18/06/2014	2018-2019 (3)	5	-	N/A (4)			●
Administrateurs représentant les salariés	Cathy Martin	05/06/1972			10/09/2015	2019-2020	4	-	N/A (4)	●		

(1) Membre du Conseil d'Administration qualifié d'administrateur indépendant au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.
(2) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020 le renouvellement des mandats de Sophie Stabile et Cécile Tandeau de Marsac pour une durée de 3 ans, soit jusqu'en 2023.
(3) Le mandat confié en 2014 à Philippe Besson puis reconduit en 2017 par l'organisation syndicale la plus représentative au sein des sociétés françaises du Groupe au sens de la législation applicable arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020.
(4) Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont comptabilisés ni pour apprécier la représentation hommes/femmes ni pour établir le pourcentage d'administrateurs indépendants.

Administrateurs indépendants (hors administrateurs représentant les salariés)	Âge moyen des administrateurs	Femmes administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés)
70 %	**55 ans**	**60 %**

Les notices biographiques de chacune des personnes précitées figurent dans la section 5.2.1 du Document d'enregistrement universel 2018-2019.

Quatrième résolution

(NOMINATION DE MME VÉRONIQUE LAURY EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR POUR UNE DURÉE DE TROIS ANS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Mme Véronique Laury en qualité d'administrateur de la Société pour une durée de trois ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2022.

Cinquième résolution

(NOMINATION DE M. LUC MESSIER EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR POUR UNE DURÉE DE TROIS ANS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer M. Luc Messier en qualité d'administrateur de la Société pour une durée de trois ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2022.

Sixième résolution

(RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MME SOPHIE STABILE POUR UNE DURÉE DE TROIS ANS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Mme Sophie Stabile vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2022.

Septième résolution

(RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MME CÉCILE TANDEAU DE MARSAC POUR UNE DURÉE DE TROIS ANS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Mme Cécile Tandeau de Marsac vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2022.

Résolutions 8 et 9 : Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018-2019

Exposé des motifs

Les 8e et 9e résolutions proposent à l'Assemblée Générale d'approuver les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux versés ou attribués au titre de l'exercice 2018-2019 (communément appelés « vote *ex post* »).

En application des dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice social clos au 31 août 2019, respectivement à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, et à M. Denis Machuel, Directeur Général.

Il est précisé que tous ces éléments ont été décidés par le Conseil d'Administration suivant les recommandations du Comité des Rémunérations et qu'ils sont décrits en détail dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'Administration figurant dans la section 5.5.2 du Document d'enregistrement universel 2018-2019.

Huitième résolution

(APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018-2019 À MME SOPHIE BELLON, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, approuve 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 2019 à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans la section 5.5.2 du Document d'enregistrement universel 2018-2019 de la Société.

Neuvième résolution

(APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018-2019 À M. DENIS MACHUEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, approuve 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 2019 à M. Denis Machuel, Directeur Général, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans la section 5.5.2 du Document d'enregistrement universel 2018-2019 de la Société.

Résolutions 10 et 11 : Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2019-2020

Exposé des motifs

Les 10e et 11e résolutions proposent à l'Assemblée Générale d'approuver la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (communément appelée « vote *ex ante* »).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, il vous est proposé 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, tels qu'ils sont définis par l'article R. 225-29-1 du Code de commerce, attribuables respectivement à la Présidente du Conseil d'Administration et au Directeur Général. Ces principes et critères s'appliqueront à compter de l'exercice 2019-2020 et jusqu'à ce que l'Assemblée Générale se prononce sur une nouvelle politique de rémunération.

Les principales évolutions proposées par rapport à la politique adoptée par l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019 sont les suivantes :

- la possibilité d'octroyer une rémunération exceptionnelle au Directeur Général est écartée ;
- le maintien, en cas de départ, des actions de performance non encore acquises par le Directeur Général ne pourra être autorisé par le Conseil qu'en cas de circonstance exceptionnelle et le taux d'allocation serait alors obligatoirement proratisé pour tenir compte de sa présence effective au cours de la période d'acquisition ;
- la durée de la période d'acquisition des plans d'attribution gratuite d'actions a été alignée sur la période de mesure des conditions de performance, soit 3 ans. Les attributions seront désormais décidées en début d'exercice au moment de la publication des comptes annuels de l'exercice précédent. En conséquence, et afin de maintenir le rythme annuel de livraison des actions, il ne sera pas attribué d'actions de performance au Directeur Général au cours de l'exercice 2019-2020.

Il est précisé que les textes de ces politiques de rémunération vous sont soumis par le Conseil d'Administration sur la recommandation du Comité des Rémunérations et qu'ils sont reproduits *in extenso* dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'Administration figurant dans la section 5.5.1 du Document d'enregistrement universel 2018-2019.

Dixième 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 À LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature tels qu'ils sont définis par l'article R. 225-29-1 du Code de commerce, attribuables à la Présidente du Conseil d'Administration pour l'exercice 2019-2020 tels qu'ils ont été fixés par le Conseil d'Administration de la Société sur proposition du Comité des Rémunérations et tels qu'ils sont décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans la section 5.5.1 du Document d'enregistrement universel 2018-2019 de la Société.

Onzième 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 DIRECTEUR GÉNÉRAL)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Directeur Général pour l'exercice 2019-2020 tels qu'ils ont été fixés par le Conseil d'Administration de la Société sur proposition du Comité des Rémunérations et tels qu'ils sont décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans la section 5.5.1 du Document d'enregistrement universel 2018-2019 de la Société.

Résolution 12 : Approbation d'un engagement réglementé en faveur de M. Denis Machuel

Exposé des motifs

Afin de se mettre en conformité avec la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE, et l'ordonnance du 3 juillet 2019 transposant la directive portabilité retraite, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 6 novembre 2019, a décidé de fermer le régime de retraite à prestations définies dont bénéficiait M. Denis Machuel à la date du 31 décembre 2019, ses droits acquis au sein de ce régime étant gelés à compter de cette date. Le Conseil a également décidé de mettre en place, à compter du 1er janvier 2020, un nouveau régime de retraite à prestations définies régi par l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale. Ce régime, dont bénéficiera M. Denis Machuel, lui octroiera des droits annuels correspondant à 0,5 % de la rémunération fixe et variable perçue au cours des cinq premières années puis 1 % au-delà, jusqu'à atteindre un total de 10 %. L'acquisition annuelle des droits par M. Denis Machuel restera conditionnée à la même condition de performance que le régime de retraite précédent, à savoir l'atteinte d'un taux de réalisation minimum de 80 % des objectifs annuels qui lui sont assignés au titre de sa rémunération variable. Par le vote de la 12e résolution, il est proposé à l'Assemblée Générale d'approuver l'engagement réglementé que constitue, conformément aux dispositions actuelles de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, la décision ainsi prise par le Conseil d'Administration du 6 novembre 2019.

Douzième résolution

(APPROBATION D'UN ENGAGEMENT RÉGLEMENTÉ PRIS EN FAVEUR DE M. DENIS MACHUEL)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce, approuve l'engagement pris par le Conseil d'Administration le 6 novembre 2019 en faveur de M. Denis Machuel qui y est décrit, relatif à la mise en place d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies.

Résolution 13 : Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

Exposé des motifs

Au 31 août 2019, la Société détenait 1 448 566 de ses propres actions, soit 0,98 % de son capital, principalement destinées à la couverture de ses engagements envers des bénéficiaires d'actions gratuites ou de plans d'épargne d'entreprise.

Par la 13e résolution, il vous est proposé de renouveler pour une durée de 18 mois l'autorisation donnée au Conseil d'Administration en vue de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, hors période d'offre publique sur les actions de la Société allant jusqu'à la fin de la période d'offre.

Bien que la loi autorise le rachat d'actions propres dans une limite maximale de 10 % du capital, il vous est proposé de limiter ces rachats à 5 % du nombre d'actions composant le capital social à la date de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020.

Le prix maximal d'achat des actions serait fixé à 120 euros par action et le montant total affecté au programme de rachat 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.

Les informations relatives à l'utilisation qui a été faite de la précédente autorisation de rachat d'actions figurent à la section 6.3.1 du Document d'enregistrement universel 2018-2019.

Treizième résolution

(AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION AUX FINS D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (« **AMF** ») et de la réglementation européenne applicable aux abus de marché issue du Règlement européen (UE) nº 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 :

- mettre en œuvre 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 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
- attribuer gratuitement des 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
- attribuer ou céder des 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
- remettre des 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
- annuler par voie de réduction de capital dans les limites fixées par la loi, sous réserve de l'adoption de la 23e résolution soumise à la présente Assemblée Générale ou le cas échéant d'une résolution de même nature qui pourrait lui succéder pendant la durée de validité de la présente autorisation ; ou
- remettre des 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 pratique de marché admise par l'AMF par décision nº 2018-01 du 2 juillet 2018 ;

- 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'AMF, 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, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et hors période d'offre publique sur les actions de la Société, étant précisé qu'à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, le Conseil d'Administration ne pourra mettre en œuvre la présente autorisation, ni la Société poursuivre l'exécution d'un programme de rachat d'actions, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale.

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 2019, 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 Générale, 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

Résolutions 14 à 19 : Modifications statutaires

Les 14e à 19e résolutions concernent diverses modifications statutaires.

Suppression de l'article relatif aux apports en capital

Exposé des motifs

L'article 6 (Apports) des Statuts, incorporé lors de la création de la Société afin d'y détailler les différents apports en capital effectués lors de la constitution de la Société et ultérieurement, n'apparaît plus utile à ce jour et alourdit le texte des Statuts. La 14e résolution propose donc de supprimer l'article 6 sur les apports d'actifs et de renuméroter en conséquence les articles suivants des Statuts.

Déclarations de franchissements de seuils statutaires

Exposé des motifs

La 15e résolution vise à abaisser le seuil de déclaration des franchissements de seuils statutaires, actuellement fixé à 2,50 % du capital à déclarer dans un délai de 15 jours, à 1 % des droits de vote, puis à chaque multiple de ce pourcentage, dans un délai de 5 jours de Bourse. Il serait également précisé que ces obligations déclaratives s'appliqueraient à l'intermédiaire inscrit pour le compte de propriétaires d'actions n'ayant pas leur domicile sur le territoire français. Comme pour les franchissements de seuils légaux, ces déclarations couvriraient les accords ou instruments dérivés à dénouement en actions. L'article 9-4 des Statuts serait donc modifié en conséquence.

Dans un contexte de marché en pleine évolution, les cours sont en effet plus volatiles et la Société considère qu'elle a besoin d'une connaissance plus fine de son actionnariat, détenu en actions ou en instruments dérivés, afin de s'engager auprès de ses actionnaires de manière plus efficace et pertinente.

Désignation des administrateurs salariés

Exposé des motifs

La loi PACTE ayant abaissé de 12 à 8 le nombre d'administrateurs composant le Conseil d'Administration au-delà duquel s'applique l'obligation de désigner un second administrateur représentant les salariés, il vous est proposé, par le vote de la 16e résolution, de modifier l'article 11-4 des Statuts de la Société relatif à cette obligation et de faire référence dans cet article aux dispositions légales plutôt qu'à un nombre donné d'administrateurs. La Société répond déjà à cette obligation puisque deux administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'Administration.

Consultation écrite des administrateurs pour certaines décisions du Conseil

Exposé des motifs

La loi de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés du 19 juillet 2019 a introduit la possibilité pour les sociétés anonymes de prévoir dans leurs statuts que certaines décisions du Conseil d'Administration puissent être prises par consultation écrite des administrateurs.

La 17e résolution vise donc à modifier l'article 12 des Statuts de la Société afin de prévoir cette possibilité pour certaines décisions limitativement énumérées par la réglementation, à savoir les nominations d'administrateur en cas de vacance d'un poste par décès ou démission, les autorisations d'octroyer des cautions, avals et garanties, les modifications des statuts visant à les mettre en conformité avec des dispositions législatives et réglementaires (sous réserve de ratification par l'Assemblée Générale Extraordinaire) et la convocation d'une Assemblée Générale.

Suppression de l'obligation de nommer un commissaire aux comptes suppléant

Exposé des motifs

La 18e résolution a pour objet de mettre les Statuts de la Société en conformité avec les dispositions de la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin 2, ayant modifié l'article L. 823-1 alinéa 2 du Code de commerce et d'amender en conséquence l'article 15 des Statuts pour tenir compte de la suppression dans la loi de l'obligation de nommer un commissaire aux comptes suppléant lorsque le commissaire aux comptes titulaire n'est pas une personne physique ou une société unipersonnelle.

Suppression des dispositions transitoires liées à l'introduction d'un dividende majoré en 2011

Exposé des motifs

Enfin, l'article 18–3 des Statuts de la Société relatif à l'affectation et la répartition des bénéfices et plus particulièrement au droit à un dividende majoré pour les actions inscrites sous la forme nominative depuis au moins 4 ans, prévoit en son dernier alinéa des dispositions transitoires qui sont applicables depuis 2014, après l'introduction de ce dividende majoré en 2011. Cet alinéa étant désormais inutile, la 19e résolution propose donc de supprimer la mention relative aux dispositions transitoires.

Quatorzième résolution

(SUPPRESSION DE L'ARTICLE 6 DES STATUTS RELATIF AUX APPORTS)

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, décide de supprimer l'intégralité de l'article 6 – Apports des Statuts de la Société et de renuméroter en conséquence les articles suivants des Statuts, lesquels sont donc désormais numérotés de 6 à 19.

Quinzième résolution

(MODIFICATION DE L'ARTICLE 9-4 DES STATUTS RELATIF AUX FRANCHISSEMENTS DE SEUILS STATUTAIRES)

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, décide d'abaisser le seuil statutaire au-delà duquel un actionnaire doit déclarer sa détention de droits de vote de la Société, de préciser les cas d'assimilation et de réduire le délai pour déclarer ledit franchissement de seuil. En conséquence, l'article 9-4 des Statuts de la Société est désormais rédigé comme suit :

« Article 9-4 :

Toute personne, physique ou morale, qui vient à détenir ou cesse de détenir, de quelque manière que ce soit et en tenant compte des cas d'assimilation prévus par la législation applicable aux franchissements de seuils légaux, une fraction égale à un pour cent (1 %) des droits de vote ou un multiple de cette fraction, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit, au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social de la Société dans un délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de l'un de ces seuils, informer la Société du nombre total d'actions ou de titres donnant accès à terme au capital ainsi que du nombre de droits de vote qu'elle détient, seule ou indirectement ou encore de concert. Pour les franchissements de seuils résultant d'une acquisition ou d'une cession en Bourse, le délai de cinq jours commence à compter du jour de la négociation des titres et non de leur livraison.

Les obligations déclaratives qui précèdent s'imposent également, dans les conditions et sous peine des sanctions prévues par les conditions légales et réglementaires en vigueur, à l'intermédiaire inscrit, pour le compte de propriétaires d'actions n'ayant pas leur domicile, tel que celui-ci est défini par les dispositions du Code civil, sur le territoire français, auprès de la Société ou de l'intermédiaire financier habilité teneur de compte.

En cas de non-respect de cette obligation d'information et à la demande d'un ou de plusieurs actionnaires détenant 5 % des droits de vote, les droits de vote excédant la fraction qui aurait dû être déclarée ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, à toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification. »

Le texte des articles 9-1 à 9-3 reste inchangé.

Seizième résolution

(MODIFICATION DE L'ARTICLE 11-4 DES STATUTS EN VUE DE SE CONFORMER AUX NOUVELLES DISPOSITIONS LÉGALES APPLICABLES EN MATIÈRE DE DÉSIGNATION D'ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS)

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, prenant acte des dispositions de la loi 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises ayant amendé les conditions de désignation des administrateurs représentant les salariés, décide de modifier les Statuts de la Société afin de les mettre en conformité avec ces dispositions. En conséquence, l'article 11-4 des Statuts est désormais rédigé comme suit :

« Article 11-4 :

Le Conseil d'Administration comprend en outre un ou plusieurs administrateur(s) représentant les salariés dont le nombre et le régime sont fixés par les dispositions légales en vigueur ainsi que par les présents statuts.

Lorsqu'un seul administrateur représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par l'organisation syndicale la plus représentative au sens de la législation applicable dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est situé sur le territoire français.

Lorsque deux administrateurs représentant les salariés doivent être nommés, le second est désigné par le Comité d'Entreprise Européen.

La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de trois ans. Ils entrent en fonction à l'expiration des fonctions des administrateurs représentant les salariés sortants. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et se tenant dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Le mandat des administrateurs représentant les salariés prend fin de plein droit en cas de rupture de leur contrat de travail, de révocation ou en cas de survenance d'un cas d'incompatibilité, conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Sous réserve des dispositions du présent article ou de la loi, les administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes pouvoirs et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs.

Par exception aux dispositions de l'article 11-2 des présents statuts, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir un nombre minimum d'actions de la Société pendant la durée de leurs fonctions.

En cas de vacance, par décès, démission, révocation, rupture du contrat de travail ou pour toute autre cause que ce soit, d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu conformément aux dispositions légales et réglementaires. Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur (ou, le cas échéant, des administrateurs) représentant les salariés, le Conseil d'Administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Les dispositions du présent article 11-4 cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, la Société ne remplira plus les conditions préalables à la nomination d'administrateurs représentant les salariés, étant précisé que le mandat de tout administrateur représentant les salariés nommé en application du présent article 11-4 expirera à son terme. »

Le texte des articles 11-1 à 11-3 reste inchangé.

Dix-septième résolution

(MODIFICATION DE L'ARTICLE 12 DES STATUTS AFIN DE PERMETTRE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PRENDRE DES DÉCISIONS PAR CONSULTATION ÉCRITE DANS LES CONDITIONS FIXÉES PAR LA RÉGLEMENTATION)

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, décide d'user de la faculté offerte par l'article 15 de la loi de simplification, clarification et actualisation du droit des sociétés du 19 juillet 2019 et de permettre au Conseil d'Administration de prendre des décisions par consultation écrite dans les conditions fixées par la réglementation. En conséquence, il est ajouté à la fin de l'article 12 des Statuts l'alinéa suivant :

« Le Conseil d'Administration pourra prendre des décisions par consultation écrite des administrateurs dans les conditions fixées par la réglementation. »

Le début de l'article 12 reste inchangé.

Dix-huitième résolution

(MODIFICATION DE L'ARTICLE 15 DES STATUTS AFIN DE SUPPRIMER L'OBLIGATION DE DÉSIGNER UN COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT, CONFORMÉMENT À L'ARTICLE L. 823-1 DU CODE DE COMMERCE)

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, décide de mettre les Statuts de la Société en conformité avec l'article L. 823-1 alinéa 2 du Code de commerce, tel que modifié par la loi 2016-1691 du 9 décembre 2016, qui prévoit que la nomination d'un commissaire aux comptes suppléant n'est obligatoire que si le commissaire aux comptes titulaire est une personne physique ou une société unipersonnelle. En conséquence, l'article 15 des Statuts de la Société est désormais rédigé comme suit :

« Article 15 – Commissaires aux comptes

L'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires désigne, pour la durée, dans les conditions et avec la mission fixées par la loi, un ou plusieurs commissaires aux comptes titulaires. Lorsque le commissaire aux comptes ainsi désigné est une personne physique ou une société unipersonnelle, un ou plusieurs commissaires aux comptes suppléants, appelés à remplacer les titulaires en cas de refus, de démission ou de décès, sont désignés dans les mêmes conditions. »

Dix-neuvième résolution

(MODIFICATION DE L'ARTICLE 18 DES STATUTS RELATIF À L'AFFECTATION ET LA RÉPARTITION DES BÉNÉFICES POUR EN SUPPRIMER LES DISPOSITIONS TRANSITOIRES LIÉES À L'INTRODUCTION EN 2011 D'UN DIVIDENDE MAJORÉ)

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, décide de supprimer le dernier alinéa de l'article 18-3 des Statuts de la Société afin de supprimer les dispositions transitoires liées à l'introduction en 2011 d'un dividende majoré à compter de l'exercice 2012-2013, devenues inutiles.

Le reste de l'article 18 reste inchangé.

Résolutions 20 à 23 : Résolutions financières

Augmentation du capital avec maintien du droit préférentiel de souscription et plafond global des augmentations de capital

Exposé des motifs

Pour assurer le financement des investissements de croissance du Groupe, il vous est proposé, par le vote de la 20e résolution, de renouveler, pour une nouvelle durée de 26 mois, la délégation permettant au Conseil d'Administration de décider, hors période d'offre publique sur les actions de la Société allant jusqu'à la fin de la période d'offre, l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou à l'attribution de titres de créances, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Au titre de cette résolution, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'absorbaient pas la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières, le Conseil d'Administration pourrait décider d'offrir au public, totalement ou partiellement, les actions ou valeurs mobilières non souscrites.

Le prix de souscription des actions ou des valeurs mobilières susceptibles d'être émises en application de cette délégation serait fixé par le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et aux pratiques de marché.

Le montant nominal [1] maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à 85 millions d'euros (soit environ 14 % du capital social) et le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances serait fixé à 1 milliard d'euros. Sur le plafond de 85 millions d'euros ci-dessus visé s'imputeraient le montant des augmentations de capital qui seraient réalisées en vertu des 21e et 22e résolutions ci-après permettant respectivement d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices et de procéder à des émissions d'actions ou de valeurs mobilières réservées aux salariés d'un Plan d'Épargne d'entreprise.

La précédente délégation ayant le même objet, approuvée par l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018, n'a pas été utilisée par le Conseil d'Administration.

Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices

Exposé des motifs

La 21e résolution vise le renouvellement, pour une durée de 26 mois également, de la délégation permettant au Conseil d'Administration de décider, hors période d'offre publique sur les actions de la Société allant jusqu'à la fin de la période d'offre, une ou plusieurs augmentation(s) de capital par incorporation au capital de toutes sommes dont la capitalisation est légalement et statutairement autorisée (bénéfices, réserves ou primes). Le montant des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées s'imputerait sur le montant nominal maximal de 85 millions d'euros prévu dans la 20e résolution.

Le Conseil d'Administration aurait tous pouvoirs notamment pour fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital ainsi que le nombre d'actions nouvelles à émettre.

La précédente délégation ayant le même objet, approuvée par l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018, n'a pas été utilisée par le Conseil d'Administration.

Augmentation du capital réservée aux salariés adhérents de plans d'épargne d'entreprise

Exposé des motifs

La résolution autorisant l'augmentation du capital au profit des adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise, approuvée lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 23 janvier 2018, arrivant à échéance, il vous est également proposé, par la 22e résolution, de renouveler la délégation correspondante à donner au Conseil d'Administration, conformément aux exigences légales. Il est rappelé que les opérations d'actionnariat salarié pourraient contribuer à aligner les intérêts des salariés avec ceux des actionnaires. Le nombre total d'actions susceptibles d'être ainsi émises ne pourrait pas représenter plus de 1,5 % du capital, le montant des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées s'imputerait sur le montant nominal maximal de 85 millions d'euros prévu dans la 20e résolution et cette délégation serait donnée pour une durée de 26 mois.

Les précédentes délégations ayant le même objet, approuvées par l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018 et les Assemblées précédentes, n'ont pas été utilisées par le Conseil d'Administration.

Réduction du capital par annulation d'actions auto-détenues

Exposé des motifs

Enfin, il vous est demandé par la 23e résolution de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues, sans que les réductions de capital correspondantes puissent excéder, sur une période de 24 mois, la même limite maximale que celle prévue à la 13e résolution, soit 5 % du capital social. Cette autorisation serait également consentie pour une durée de 26 mois.

La précédente autorisation ayant le même objet, approuvée par l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018, a été utilisée par le Conseil d'Administration le 29 août 2018, date à laquelle le capital social de la Société a été réduit par annulation de 3 375 562 actions (soit environ 2,2 % du capital à cette date).

1 La valeur nominale du titre Sodexo est à 4,0 €.

Vingtième résolution

(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION, AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, EN VUE D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL PAR ÉMISSION D'ACTIONS ORDINAIRES ET/OU D'AUTRES VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, IMMÉDIATEMENT OU À TERME)

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, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-132 à L. 225-134 et L. 228-91 à L. 228-93 et après avoir constaté la libération intégrale du capital social :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider une ou plusieurs augmentations de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription par l'émission, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en euros, ou en toute autre devise ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, d'actions ordinaires (à l'exclusion par conséquent des actions de préférence) et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société, étant précisé que la libération des actions ordinaires et des autres valeurs mobilières pourra être opérée, pour tout ou partie, soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;
2. fixe à vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente délégation de compétence, étant toutefois précisé que le Conseil d'Administration ne pourra en faire usage en période d'offre publique sur les actions de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
3. décide qu'en cas d'usage, par le Conseil d'Administration, de la présente délégation de compétence :
   - le montant nominal maximal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 85 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 21e et 22e résolutions (sous réserve de leur adoption par la présente Assemblée Générale) est fixé à un plafond global de 85 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, montants auxquels s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital,
   - le montant nominal maximal total des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital ne pourra excéder 1 milliard d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies,
   - les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible, le Conseil d'Administration ayant la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande,
   - si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, une ou plusieurs des facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce,
   - la décision d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital emportera, au profit des porteurs des titres émis, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donneront droit ;
4. prend acte que la présente délégation de compétence donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence et notamment pour fixer les conditions d'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital, ainsi que la date de jouissance, même rétroactive, des titres émis en vertu de la présente résolution, les modalités d'attribution des titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ainsi que les dates auxquelles peuvent être exercés les droits d'attribution, à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire), constater la réalisation des augmentations de capital, modifier corrélativement les statuts, accomplir les formalités requises, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, et généralement faire tout le nécessaire ;
5. prend acte que la présente délégation de compétence prive d'effet à compter de ce jour la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 dans sa 19e résolution ;
6. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration en rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante conformément à la loi et à la réglementation.

Vingt-et-unième résolution

(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL PAR INCORPORATION DE PRIMES, RÉSERVES OU BÉNÉFICES)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de tout ou partie des primes, réserves ou bénéfices dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes, ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
2. fixe à vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente délégation de compétence, étant toutefois précisé que le Conseil d'Administration ne pourra en faire usage en période d'offre publique sur les actions de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
3. décide qu'en cas d'usage, par le Conseil d'Administration, de la présente délégation de compétence, le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 85 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global d'un montant nominal maximum total de 85 millions d'euros prévu dans la 20e résolution (sous réserve de son adoption par la présente Assemblée Générale) ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution ultérieure pendant la durée de validité de la présente délégation, et qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire d'actions de la Société à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
4. prend acte que la présente délégation de compétence donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment pour :
   - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou à celle à laquelle l'élévation du nominal des actions existantes portera effet,
   - décider en cas d'émission d'actions nouvelles que (i) les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, et que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation et (ii) les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes bénéficiant du droit de vote double et/ou du droit au dividende majoré bénéficieront de ce droit dès leur émission,
   - procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
   - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
   - d'une manière générale passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
5. prend acte que la présente délégation de compétence prive d'effet à compter de ce jour la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 dans sa 20e résolution.

Vingt-deuxième résolution

(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, PAR ÉMISSION D'ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, IMMÉDIATEMENT OU À TERME, RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS DE PLANS D'EPARGNE D'ENTREPRISE)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-138-1 du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital de la Société, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en euros, ou en toute autre devise ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, accès au capital de la Société réservées aux adhérents d'un ou plusieurs Plans d'Épargne d'Entreprise (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettent de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein du Groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
2. fixe à vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente délégation de compétence et décide qu'elle prive d'effet à compter de ce jour la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 dans sa 21e résolution ;

3. décide que le nombre total d'actions nouvelles susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra représenter un pourcentage supérieur à 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration. Ce plafond s'imputera sur le plafond global d'un montant nominal maximum total de 85 millions d'euros prévu dans la 20e résolution, sous réserve de l'adoption de cette résolution par la présente Assemblée Générale, ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution ultérieure pendant la durée de validité de la présente délégation, et qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire d'actions de la Société à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
4. décide que le prix d'émission des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80 % de la moyenne des premiers cours côtés de l'action de la Société sur Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise (ou un plan assimilé), étant précisé que le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, pourra réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, afin notamment de tenir compte, *inter alia,* des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;
5. autorise le Conseil d'Administration à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables aux termes des articles L. 3332-10 et suivants du Code du travail ;
6. décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital dont l'émission fait l'objet de la présente délégation, ainsi qu'aux titres auxquels donneront droit lesdites valeurs mobilières ;
7. autorise le Conseil d'Administration, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux bénéficiaires ci-dessus indiqués telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs Plans d'Épargne Salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant des plafonds visés au paragraphe 3 ci-dessus ;
8. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, et notamment pour arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement, fixer les modalités et conditions des opérations et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, même rétroactives, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social, y compris la modification corrélative des statuts, et sur sa seule décision, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital ;
9. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration en rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante conformément à la loi et à la réglementation.

Vingt-troisième résolution

(AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE RÉDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULATION D'ACTIONS AUTO-DÉTENUES)

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, autorise le Conseil d'Administration, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à annuler en une ou plusieurs fois dans la limite de 5 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de la présente Assemblée Générale (soit un nombre maximal de 7 372 744 actions), par période de vingt-quatre (24) mois, tout ou partie des actions acquises par la Société en vertu d'un programme de rachat d'actions autorisé par les actionnaires et de réduire corrélativement le capital social.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation, pour accomplir la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, notamment imputer la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles y compris sur la réserve légale à concurrence de 5 % du capital annulé, et procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes déclarations et remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation est consentie pour une période de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non encore utilisée, la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 dans sa 18e résolution.

À titre ordinaire

Résolution 24 : Pouvoirs

La 24e résolution est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

Vingt-quatrième résolution
(POUVOIRS POUR ACCOMPLIR LES FORMALITÉS)

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour accomplir toutes les formalités de dépôt et de publication prévues par la loi.

7.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

7.3.1 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription

(Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 - 20e résolution)

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 et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence pour décider une ou plusieurs émissions d'actions ordinaires (à l'exclusion des actions de préférence) et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal maximal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 85 millions d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 21e et 22e résolutions de la présente Assemblée Générale est fixé à un plafond global de 85 millions d'euros.

Le montant nominal maximal total des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital ne pourra excéder 1 milliard d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois, avec faculté de subdélégation, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions, étant précisé que le Conseil d'Administration ne pourra en faire usage en période d'offre publique sur les actions de la Société. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur l'émission proposée et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Nous vous signalons que le rapport du Conseil d'Administration ne comporte pas l'indication sur la justification du choix des éléments de calcul du prix d'émission et son montant prévue par les textes règlementaires.

Par ailleurs, les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 19 novembre 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Caroline Bruno-Diaz

7.3.2 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de diverses valeurs mobilières de la société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise

(Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 - 22e résolution)

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 et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un ou plusieurs Plans d'Épargne d'Entreprise mis en place au sein du Groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du code du travail, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions nouvelles susceptibles d'être émises ne pourra représenter un pourcentage supérieur à 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration. Ce plafond s'imputera sur le plafond global d'un montant nominal maximum total de 85 millions d'euros prévu dans la 20e résolution de la présente Assemblée Générale.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et/ou valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 19 novembre 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit
Département de KPMG SA
Caroline Bruno-Diaz

7.3.3 Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital

(Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 - 23e résolution)

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 et en exécution de la mission prévue à l'article L.225-209 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 5% du nombre total d'actions composant le capital social à la date de la présente Assemblée Générale, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 19 novembre 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Caroline Bruno-Diaz

8

AUTRES INFORMATIONS

8.1 Glossaire 298

8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes 301

8.2.1 Responsable du Document d'enregistrement universel 301

8.2.2 Responsables du contrôle des comptes 302

8.3 Tables de concordance 303

8.3.1 Document d'enregistrement universel 303

8.3.2 Rapport financier annuel 305

8.3.3 Rapport de gestion 306

8.3.4 Rapport sur le gouvernement d'entreprise 307

8.3.5 Déclaration de performance extra-financière (DPEF) 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 au « 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 US 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 à la section 3.1.3.6 du présent document.

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 & Récompenses

Ces services de Sodexo sur support papier, par carte ou de manière digitale sont déclinés en cinq catégories de Services Avantages & Récompenses : Avantages pour les salariés, Programmes d'Incentive & Recognition, Gestion de la mobilité des salariés et des frais professionnels et Aides publiques.

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 1er 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 à la section 3.2.2 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 la perte d'un 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 & Récompenses).

8.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

8.2.1 Responsable du Document d'enregistrement universel

Personne responsable des informations contenues dans le Document d'enregistrement universel :

M. Denis Machuel, Directeur Général

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel 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 figurant dans le Document d'enregistrement universel 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 2019

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
KPMG Audit Département de KPMG SA Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles Tour Eqho 2, avenue Gambetta 92066 Paris La Défense Cedex Société représentée par Mme Caroline Bruno-Diaz	04/02/2003	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020
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
Salustro Reydel Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes de Versailles Tour Eqho 2, avenue Gambetta 92066 Paris La Défense Cedex	19/01/2015	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020

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 prévues par les Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 ;
- 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 qui constituent la déclaration de performance extra-financière (DPEF) prévue par le Code de commerce.

8.3.1 Document d'enregistrement universel

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL – ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980 DU 14 MARS 2019 COMPLÉTANT LE RÈGLEMENT (UE) 2017/1129 DU 14 JUIN 2017	PAGES
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	**1, 301**
2. Contrôleurs légaux des comptes	**302**
3. Facteurs de risques	**231-236**
4. Informations concernant Sodexo	**273-274**
5. Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	29-35
5.2 Principaux marchés	60-63
5.3 Événements importants dans le développement des activités	57-58
5.4 Stratégie et objectifs	6, 7, 14, 15, 57, 67
5.5 Dépendance éventuelle de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
5.6 Position concurrentielle	28, 35
5.7 Investissements	66
6. Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du Groupe	189
6.2 Liste des filiales importantes	154
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	56
7.2 Résultats d'exploitation	86
8. Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux	91, 166
8.2 Source et montant des flux de trésorerie	66, 90
8.3 Informations sur les besoins de financement et structure de financement	67, 119-123
8.4 Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influer sensiblement sur les activités du Groupe	115-116
8.5 Sources de financement attendues	N/A

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL – ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980 DU 14 MARS 2019 COMPLÉTANT LE RÈGLEMENT (UE) 2017/1129 DU 14 JUIN 2017	PAGES
9. Environnement réglementaire	**N/A**
10. Informations sur les tendances	**67**
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	**67**
12. Organes d'administration et de direction	
12.1 Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	191-203, 215, 218
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale	218
13. Rémunération et avantages	
13.1 Montant de la rémunération des mandataires sociaux	246-252
13.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement aux mandataires sociaux de pensions, retraites ou autres avantages	137, 250
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	191
14.2 Contrats de service liant les mandataires sociaux au Groupe prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat	244-245
14.3 Informations sur le Comité d'Audit, le Comité des Nominations et le Comité des Rémunérations	211-213
14.4 Déclaration de conformité à un Code de gouvernement d'entreprise	217
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	204-206
15. Salariés	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	38
15.2 Participations détenues par les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale et options éventuelles sur ces participations	191, 215, 244
15.3 Participation des salariés dans le capital	253-257, 271
16. Principaux actionnaires	
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	269
16.2 Existence de droits de vote différents	275
16.3 Contrôle de Sodexo	218
16.4 Accord connu de Sodexo dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A
17. Transactions avec des parties liées	**136-137, 169, 219**
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats	
18.1 Informations financières historiques	20-21, 36-37
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	144-149, 179, 182
18.4 Informations financières *pro forma*	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	263
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	138
18.7 Changement significatif de la situation financière de Sodexo	138, 172

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL – ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980 DU 14 MARS 2019 COMPLÉTANT LE RÈGLEMENT (UE) 2017/1129 DU 14 JUIN 2017	PAGES
19. Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	268-272
19.2 Acte constitutif et statuts	273-276
20. Contrats importants	**274**
21. Documents disponibles	**273, 276**

Informations incluses par référence :
En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement Européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :
- pour l'exercice 2017-2018 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 août 2018 et le rapport des commissaires aux comptes correspondant, les comptes sociaux, le rapport des commissaires aux comptes correspondant ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 22 novembre 2018 sous le nº D.18-0937 ;
- pour l'exercice 2016-2017 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 août 2017 et le rapport des commissaires aux comptes correspondant, les comptes sociaux, le rapport des commissaires aux comptes correspondant ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 novembre 2017 sous le nº D.17-1057.

Les parties des Documents de référence D.18-0937 et D.17-1057 non visées ci-dessus sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes à un autre endroit du présent Document d'enregistrement universel.

8.3.2 Rapport financier annuel

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL – ARTICLES L. 451-1-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER ET 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF	PAGES
Comptes sociaux 2018-2019	156-178
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2018-2019	179
Comptes consolidés 2018-2019	86-142
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2018-2019	144
Honoraires des commissaires aux comptes	143
Rapport de gestion du Conseil d'Administration incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise	cf. table de concordance ci-dessous
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise	180
Rachat par la Société de ses propres actions	270
Attestation du responsable du rapport financier annuel	301

8.3.3 Rapport de gestion

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION – ARTICLES L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE	PAGES
Activité de la Société	
Situation et activité de la Société et du Groupe au cours de l'exercice écoulé	56-67
Résultats de l'activité de la Société et du Groupe	56-67
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	56-67
Activités en matière de recherche et développement	N/A
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	67
Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	138-172
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	56-67
Indicateurs clés de performance financière et extra-financière	36-39
Principaux risques et incertitudes	226-238
Objectifs, politique de couverture et exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	139
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
Impact social et environnemental de l'activité	
Description et gestion des risques environnementaux et climatiques	235-236
Procédure de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	236-237
Plan de vigilance	**221**
Filiales et participations	
Liste des filiales et participations	173
Prises de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	135
Informations concernant le capital social	
Structure et évolution du capital	268
État de la participation des salariés au capital social	271
Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	270
Rachat et cession par la Société de ses propres actions	270
Transactions effectuées sur les titres de la Société par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées	218
Autres informations	
Montant des dividendes distribuées au cours des trois derniers exercices	263
Information sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	177
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	176

8.3.4 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – ARTICLES L. 225-37-4 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE	PAGES
Modalités d'exercice de la Direction Générale	190, 214-216
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « Appliquer ou expliquer »	217
Composition du Conseil, représentation équilibrée des femmes et des hommes	191-209
Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil	206-208
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux	193-203
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	209-214
Limitations des pouvoirs du Directeur Général	214
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale, conventions réglementées	219
Procédure mise en place par la Société afin d'évaluer régulièrement la nature des conventions courantes et réglementées	220
Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	240-245
Rémunération et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social	246-252
Niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard de la rémunération moyenne des salariés de la Société	251
Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	217, 275
Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	217, 269
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentation de capital	272
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise	180

8.3.5 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF) – ARTICLES L. 225-102-1 ET R. 225-105 DU CODE DE COMMERCE				PAGES
I. Le Modèle d'Affaire de la société				12, 13
II. L'analyse des risques de la société				226-239
1. Une description des principaux risques liés à l'activité de la société				231-237
2. Une description des politiques mises en place pour atténuer et prévenir la survenance de ces risques				231-237
3. Les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance				231-237
III. Déclaration des informations pertinentes liées aux principaux risques/ mesures mentionnés en II				
1. Informations sociales :				
a	Emploi :	i	l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	69, 70
		ii	les embauches et les licenciements	70, 71
		iii	les rémunérations et leur évolution	18, 19
b	Organisation du travail :	i	l'organisation du temps de travail	73
		ii	l'absentéisme	38, 73
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	73, 74
		ii	le bilan des accords collectifs	73, 74

TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF) – ARTICLES L. 225-102-1 ET R. 225-105 DU CODE DE COMMERCE				PAGES
d	Santé et sécurité :	i	les conditions de santé et de sécurité au travail	46, 73
		ii	le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	73, 74
		iii	les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	73
e	Formation :	i	les politiques mises en œuvre en matière de formation	50, 72
		ii	le nombre total d'heures de formation	72
f	Égalité de traitement :	i	les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	70, 78
		ii	les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	74
		iii	la politique de lutte contre les discriminations	74
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	73, 74
		ii	à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	74
		iii	à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	74
		iv	à l'abolition effective du travail des enfants	74
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	22-25
		ii	les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	50, 72
		iii	les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	22, 23
		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	N/A
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	N/A
		ii	la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	N/A
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	78
		ii	les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	52, 78
	ii) Utilisation durable des ressources	i	la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	N/A
		ii	la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	76
		iii	la consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	53, 77
		iv	l'utilisation des sols	N/A
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	53, 77
		ii	l'adaptation aux conséquences du changement climatique	52, 53, 76, 77, 78
e	Protection de la biodiversité :	i	les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	52, 53, 76, 77, 78

TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF) – ARTICLES L. 225-102-1 ET R. 225-105 DU CODE DE COMMERCE				PAGES
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	26
		ii	sur les populations riveraines ou locales	30
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	24
		ii	les actions de partenariat ou de mécénat	24, 27, 28
c	Sous-traitance et fournisseurs :	i	la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	221-223
		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	221-223
d	Loyauté des pratiques :	i	les actions engagées pour prévenir la corruption	74, 220
		ii	informations relatives à la lutte contre l'évasion fiscale : les actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale	221
		iii	les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs (sécurité alimentaire)	27, 75, 235
e	Autres	i	les actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	5, 23, 74, 235
		ii	lutte pour respect du bien-être animal	76

Édité par Sodexo

Conception & réalisation LABRADOR INFORMATION DESIGN +33 (0)1 53 06 30 80

Crédits photos :
Adobe Stock / Yaruniv-Studio, David Levenson, Stephan Julliard, Christian Sprogoe, iStockphoto, Médiathèque Sodexo.

Photos du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif :
William Beaucardet, Philippe Castano, A. Peduzzi, J. David, L. Crespi

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC
issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Sodexo
Direction financière Groupe
255, quai de la Bataille de Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9
Tél. : 01 30 85 75 00

SERVICES DE QUALITÉ DE VIE