

5.1 RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, la Présidente du Conseil d'Administration rend compte de la composition du Conseil d'Administration et des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux, des procédures de contrôle interne et des procédures de gestion des risques mises en place par le Groupe. Le présent rapport a été établi par la Présidente du Conseil d'Administration après consultation de

la Direction Générale, des membres du Comité Exécutif et des différentes fonctions support du Groupe. Il a fait l'objet d'un examen par le Comité d'Audit et a été approuvé par le Conseil d'Administration du 15 novembre 2016. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale du 24 janvier 2017.

5.1.1 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration sont définies par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil. Par ailleurs, des comités spécialisés prévus par ce règlement ont été mis en place.

S'agissant des administrateurs, les statuts de la Société sont conformes aux standards légaux. Les dispositions particulières

concernent la durée du mandat d'administrateur (trois ans maximum) et la limite d'âge (85 ans en ce qui concerne le Président et le Directeur Général). En outre, le règlement intérieur du Conseil d'Administration stipule que chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 400 actions Sodexo (les administrateurs représentant les salariés n'étant, de par la loi, pas soumis à cette obligation).

5.1.1.1 Composition au 31 août 2016

		Entrée en fonction	Expiration du mandat à l'AG à tenir en	Administrateurs indépendants ⁽¹⁾
Sophie Bellon	Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo Membre du Directoire de Bellon SA	26/07/1989	2018	
Emmanuel Babeau	Directeur Général Délégué de Schneider Electric, en charge des finances et des affaires juridiques	26/01/2016	2019	X
Robert Baconnier	Administrateur	08/02/2005	2019	X
Patricia Bellinger	<i>Executive Director</i> , Harvard Kennedy School's Center for Public Leadership	08/02/2005	2017 ⁽²⁾	X
Astrid Bellon	Membre du Directoire de Bellon SA	26/07/1989	2019	
Bernard Bellon	Membre du Conseil de Surveillance de Bellon SA	26/02/1975	2018	
François-Xavier Bellon	Président du Directoire de Bellon SA Directeur Général de Bright Yellow Group Plc	26/07/1989	2019	
Nathalie Bellon-Szabo	Membre du Directoire de Bellon SA et Directrice Générale de Sodexo Sports et Loisirs	26/07/1989	2018	
Philippe Besson	Administrateur représentant les salariés	18/06/2014	2017	N/A ⁽³⁾
Françoise Brougher	<i>Business Lead</i> , Square	23/01/2012	2018	X
Soumitra Dutta	Doyen et professeur de management à Cornell College of Business, Cornell University	19/01/2015	2018	X
Paul Jeanbart	Directeur Général de Rolaco	13/02/1996	2017 ⁽⁴⁾	X
Michel Landel	Directeur Général de Sodexo	19/01/2009	2017 ⁽²⁾	
Cathy Martin	Administratrice représentant les salariés	10/09/2015	2018	N/A ⁽³⁾

(1) Membres du Conseil d'Administration qualifiés d'administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, à l'exception du critère limitant à douze ans le mandat d'administrateur (concernant M. Paul Jeanbart).

(2) Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017 le renouvellement de ces mandats.

(3) Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du nombre minimum/maximum d'administrateurs, ni des quotas relatifs à la représentation hommes/femmes ni pour le décompte des administrateurs indépendants.

(4) M. Paul Jeanbart a fait part au Conseil d'Administration de sa décision de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat lors de la prochaine Assemblée Générale.

5.1.1.2 Président d'honneur

PIERRE BELLON – PRÉSIDENT D'HONNEUR



Né le 24 janvier 1930.
4 enfants.
Nationalité française.
Diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC).

Adresse professionnelle :
Sodexo
255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Nombre d'actions Sodexo détenues : 12 900.

Carrière

Entré en 1958 à la Société d'Exploitations Hôtelières, Aériennes, Maritimes et Terrestres comme Attaché de Direction, il y exerce ensuite successivement les fonctions de Directeur Général, puis de Président-Directeur Général.

Il fonde, en 1966, Sodexo SA, société dont il a été Président-Directeur Général jusqu'au 31 août 2005. À cette date, la dissociation des pouvoirs entre Président et Directeur Général décidée par le Conseil d'Administration a été mise en œuvre et Michel Landel est nommé Directeur Général, tandis que Pierre Bellon reste Président du Conseil d'Administration de Sodexo SA (nouvelle dénomination sociale depuis janvier 2008) jusqu'à l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016, et devient à compter de cette date Président d'honneur.

Président-Directeur Général de Bellon SA, holding familiale de contrôle de Sodexo, depuis 1988, il en devient ensuite Président du Directoire de 1996 à 2002 et Président du Conseil de Surveillance depuis février 2002.

Il a été par ailleurs :

- Vice-Président du CNPF, puis du MEDEF de 1980 à 2005 ;
- Président National du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises (ex-Centre des Jeunes Patrons) de 1968 à 1970 ;
- Président du Syndicat National des Chaînes d'Hôtels et de Restaurants de 1972 à 1975 ;
- Membre du Conseil Économique et Social de 1969 à 1979.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Président du Conseil de Surveillance** : Bellon SA ;
- **Membre du Conseil de Surveillance** : Sobelnat SCA ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Association progrès du management (APM) que Pierre Bellon a créée en 1987 ;
- **Président Fondateur** : Association Pierre Bellon.

Mandats échus

- **Président du Conseil d'Administration** : Sodexo SA ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Kering (ex-PPR) * ; CMA-CGM ; Air Liquide * ; Association nationale des sociétés par actions (ANSA).

* Société cotée.

5.1.1.3 Administrateurs au 31 août 2016

SOPHIE BELLON



Née le 19 août 1961.
4 enfants.
Nationalité française.
Diplômée de l'École des hautes études commerciales du Nord (EDHEC).

Nombre d'actions Sodexo détenues : 7 964.

Adresse professionnelle :
Sodexo
255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Carrière

Sophie Bellon commence sa carrière aux États-Unis en 1985 dans le conseil en fusions-acquisitions au Crédit Lyonnais pour la clientèle française de la banque à New York. En 1994, elle rejoint Sodexo comme chargée de mission auprès de la Direction Financière. En 2001, elle est nommée Chef de Projet, Contrôle de Gestion Stratégique à la Direction du Plan Groupe pour développer et mettre en place les indicateurs clés de performance Groupe. En septembre 2005, elle est nommée Directrice Fidélisation Clients Groupe et est en charge du déploiement de l'initiative sur la fidélisation des clients au niveau mondial.

En septembre 2008, elle rejoint Sodexo France Entreprises et Administrations où elle prend les fonctions de Directrice Générale. À ce titre, elle reprend également la responsabilité des activités

de facilities management en France en septembre 2010.

En novembre 2013, elle a été nommée Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo (en remplacement de Robert Baconnier) et le Conseil d'Administration lui avait confié, en sa qualité de Vice-Présidente, la responsabilité d'accélérer la Recherche, le Développement et l'Innovation en particulier dans les Services de Qualité de Vie.

Le 26 janvier 2016, Sophie Bellon a pris la fonction de Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Présidente** : PB Holding SAS ;
- **Membre du Directoire** : Bellon SA ;
- **Membre-Fondatrice** : Association Pierre Bellon ;

- **Membre du Conseil d'Administration** : L'Oréal * ; Association nationale des sociétés par actions (ANSA).

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Directrice Générale** : Sodexo Entreprises SAS ** ;
- **Présidente du Conseil d'Administration** : Altyx Multiservices SA ** ;
- **Présidente du Directoire** : Bellon SA ;
- **Gérante** : SORESCOM SARL ** ;
- **Membre du Conseil de Direction** : Société Française de Restauration et Services SAS ** ; Société Française de Propreté SAS ** ; Sodexo Santé Médico-Social **.



* Société cotée.

** Société du Groupe Sodexo.

EMMANUEL BABEAU



Né le 13 février 1967.
3 enfants.
Nationalité française.
Diplômé de l'École Supérieure de Commerce (ESCP, 1989)
et titulaire d'un Diplôme d'Études Supérieures Comptables
et Financières (DESCF).

Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.

Carrière

Emmanuel Babeau est Directeur Général Délégué de Schneider Electric, en charge des finances et des affaires juridiques.

Il débute sa carrière chez Arthur Andersen fin 1990. En 1993, il rejoint le groupe Pernod Ricard comme Auditeur interne. En 1996, il est nommé Responsable de l'Audit Interne, de la Trésorerie et de la Consolidation. Puis il occupera plusieurs postes de responsabilité notamment à l'international avant de devenir Directeur du Développement en 2001, et d'être nommé en juin 2003 Directeur Financier puis en 2006, Directeur Général Adjoint en charge des finances. Il a rejoint Schneider Electric en 2009 en tant que Directeur Général Finances et Membre du Directoire. En 2013, il est nommé Directeur Général

Délégué en charge des finances et des affaires juridiques.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Membre du Conseil d'Administration** : Schneider Electric Industries SAS *** ; Schneider Electric USA Inc. *** ; Schneider Electric (China) Co., Ltd. *** ; Samos Acquisition Company Ltd. *** ; Schneider Electric Holdings Inc. *** ; Invensys Ltd. *** ; InnoVista Sensors Topco Ltd. *** ;
- **Membre du Conseil de Surveillance** : InnoVista Sensors SAS *** ; Aster Capital Partners SAS *** ; Schneider Electric Energy Access représentant Schneider Electric Industries SAS *** ;

Adresse professionnelle :
Schneider Electric
35, rue Joseph-Monier
92500 Rueil-Malmaison

- **Membre du Conseil de Gérance** : Schneider Electric Services International ***.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Président du Conseil de Gérance** : Schneider Electric Services International ;
- **Membre du Directoire** : Schneider Electric SA ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Schneider Electric Taiwan Co. Ltd., Telvent GIT SA et Transformateurs SAS.

ROBERT BACONNIER



Né le 15 avril 1940.
3 enfants.
Nationalité française.
Licencié ès lettres, diplômé de l'Institut d'études politiques
de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration
(1965-1967).

Nombre d'actions Sodexo détenues : 410.

Carrière

Robert Baconnier commence sa carrière en 1967 en qualité d'administrateur civil au ministère de l'Économie et des Finances, affecté à la Direction Générale des Impôts (DGI). De 1977 à 1979, il est Conseiller technique au Cabinet du ministre délégué à l'Économie et aux Finances, puis Directeur Adjoint du Cabinet du ministre du Budget. De 1979 à 1983, il est Directeur Adjoint chargé de la Sous-Direction Internationale au Service de la Législation Fiscale et devient en 1983, Chef du service du Contentieux à la DGI puis en 1986, Directeur Général des Impôts. De 1990 à 1991, il est Payeur Général du Trésor.

En 1991, il intègre le Bureau Francis Lefebvre, dont il devient Président du Directoire jusqu'en 2004.

Il est ensuite, jusqu'en janvier 2012, Président et Délégué Général de l'ANSA (Association nationale des sociétés par actions) dont il est maintenant Président d'honneur. De 2010 à novembre 2013 il a été Vice-Président du Conseil d'Administration de Sodexo.

Autres mandats sociaux et fonctions

Aucun.

Adresse :
11, avenue Théophile-Gautier
75016 Paris (France)

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Président et Délégué Général** : Association nationale des sociétés par actions (ANSA) ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Lafarge Ciments * ;
- **Membre du Conseil de Surveillance** : ELS (Éditions Lefebvre Sarrut) ;
- **Censeur et membre du Comité d'Audit** : Siparex Associés ;
- **Autre mandat** : Membre du Conseil des Prélèvements Obligatoires.

* Société cotée.

*** Société du groupe Schneider Electric.

PATRICIA BELLINGER



Née le 24 mars 1961.
4 enfants.
Double nationalité américaine et britannique.
Bachelor of Arts de l'Université de Harvard.

Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.

Carrière

Patricia Bellinger commence sa carrière en 1986 en créant une agence de casting à Madrid, puis elle occupe plusieurs fonctions dans les médias et la communication en Espagne. En 1995, elle retourne aux États-Unis pour intégrer, dans l'industrie pharmaceutique, la société Bristol Myers Squibb (BMS). Successivement Directrice Adjointe de la Communication, puis des Affaires publiques, elle devient en 1998 Directrice de la Culture et de la Diversité. Elle rejoint le groupe BP à Londres en 2000 en tant que Vice-Présidente de la Diversité et de l'Intégration. Elle est nommée Vice-Présidente Groupe et Directrice du BP Leadership Academy, fonction qu'elle occupe jusqu'en 2007. Elle est nommée

Executive Director du *Executive Education of Harvard Business School* en mars 2011. En août 2013, elle est également nommée *Executive Director* et professeur adjoint au Harvard Kennedy School's Center for Public Leadership.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Membre du Board of Trustees** : Facing History and Ourselves ; U Aspire ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Pattern Energy Inc. ;
- **Autres** : Membre du *Advisory Board of Program in Education, Afterschool and*

Adresse professionnelle :
Sodexo
255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Resiliency (PEAR) ; Membre du McLean Hospital (Harvard Medical School) ; Membre du *Diversity and Inclusion Advisory Board* de Barilla SA.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Présidente du Conseil d'Administration** : Nordic Windpower, Ltd. (Royaume-Uni) ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : YMCA of Greater Boston (Boston, États-Unis) ;
- **Membre du Business Advisory Board** de Sodexo, Inc.

ASTRID BELLON



Née le 16 avril 1969.
Diplômée de ESLSCA.
Nationalité française.
Master of Arts in Cinema Studies à New York.

Nombre d'actions Sodexo détenues : 38 000.

Carrière

Astrid Bellon est membre du Directoire de la société Bellon SA.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Présidente** : Sofrane SAS ;
- **Membre du Directoire** : Bellon SA ;
- **Gérante** : Sobelnat SCA (Représentante permanente de Sofrane SAS) ;
- **Membre-Fondatrice** : Association Pierre Bellon.

Adresse professionnelle :
Bellon SA
255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Aucun.

BERNARD BELLON

Né le 11 août 1935.
5 enfants.
Nationalité française.
Diplômé en Lettres Modernes. IAE Aix-Marseille.

Adresse professionnelle :
14, rue Saint-Jean
1260 Nyon (Suisse)

Nombre d'actions Sodexo détenues : 305 732.

Carrière

D'abord Directeur de la Compagnie Hôtelière du Midi (Groupe de la Compagnie de Navigation Mixte) de 1962 à 1970, il occupe diverses fonctions de direction bancaire au sein du groupe CIC-Banque de l'Union européenne, de 1970 à 1988. Il fonde la société de capital-risque Finadvance SA dont il a assuré la Présidence de sa création, en 1988 à 2013.

Autres mandats sociaux et fonctions

- Membre du Conseil de Surveillance : Bellon SA ;
- Membre-Fondateur : Association Pierre Bellon.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- Président du Conseil d'Administration : Finadvance SA ;
- Membre du Conseil d'Administration : Copelia.

FRANÇOIS-XAVIER BELLON

Né le 10 septembre 1965.
4 enfants.
Nationalité française.
Diplômé de l'European Business School.

Adresse professionnelle :
Bright Yellow Group Plc
2 East Throp House. 1 Paddock Road
Reading RG4 5BY (Royaume-Uni)

Nombre d'actions Sodexo détenues : 36 383.

Carrière

François-Xavier Bellon est le CEO de Bright Yellow Group, société qu'il a acquise en 2007, basée au Royaume-Uni et spécialisée dans le maintien à domicile de personnes dépendantes.

Auparavant, François-Xavier Bellon était Directeur Commercial de la division mondiale Travail Temporaire du groupe Adecco où il a passé plus de sept ans. Son dernier poste était basé à Londres.

François-Xavier Bellon a aussi travaillé dix ans dans le Groupe Sodexo où il assurait

les fonctions de *Chief Executive* de Sodexo au Royaume-Uni au moment de son départ du Groupe en 2004. Entré en 1995 dans la filiale Santé, il a été successivement Responsable de secteur, Responsable de Développement sur Paris, et Directeur Général de la filiale mexicaine pendant cinq ans.

Autres mandats sociaux et fonctions

- Président du Directoire : Bellon SA ;
- Directeur Général : PB Holding SAS ; Bright Yellow Group Plc ;

- Membre du Conseil d'Administration : Footprint Ltd ; LifeCarers Ltd ; Bright Yellow Group Plc ;
- Conseiller : Commerce Extérieur de la France ; U1st Sports SA ; The home of HR.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- Conseiller : Dr Clic Sociedad Limitada.

NATHALIE BELLON-SZABO



Née le 26 janvier 1964.
3 enfants.
Nationalité française.
Diplômée de l'European Business School.

Nombre d'actions Sodexo détenues : 1 147.

Carrière

Elle commence sa carrière en 1987 dans la restauration commerciale. À partir de 1989, elle est Responsable commerciale de Scott Traiteur, puis Directrice Commerciale du Pavillon Royal.

Elle rejoint le Groupe Sodexo en mars 1996 comme Directrice Commerciale de Sodexo Prestige en France, puis Chef de secteur en 1999. En septembre 2003, elle devient Directrice Générale de Sodexo Prestige et Directrice Générale de L'Affiche en janvier 2006. Elle est nommée Présidente du Directoire du Lido en 2009. Elle prend le poste de Directrice Générale de la Division Prestige Sports et Loisirs en France à compter du 1^{er} septembre 2010

et la présidence du Directoire de Lenôtre en 2012.

Le 1^{er} septembre 2015, elle est nommée Directrice Générale du segment global Sports et Loisirs.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Présidente** : Yachts de Paris SAS ** ; Compagnie d'armateur fluvial et maritime SAS ** ; SEVPTE Société d'exploitation des vedettes Paris Tour Eiffel SAS ** ; Excel SAS ** ; Gedex ** ;
- **Présidente du Conseil d'Administration** : L'Affiche SA ** ; Millenia SA ** ;
- **Présidente du Directoire** : Société du Lido (SEGSMH) ** ; Lenôtre SA ** ;

Adresse professionnelle :

Sodexo Sports et Loisirs/Lieux et Marques de Prestige de Sodexo
Tour Horizons
CP H 200
30, cours de l'Île-Seguin
92777 Boulogne Billancourt (France)

- **Membre du Conseil d'Administration** : Altima SA ** ;
- **Membre du Directoire** : Bellon SA ;
- **Directrice Générale** : Division Sodexo Sports et Loisirs en France.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Présidente** : SAS Lenôtre Cote d'Azur ;
- **Directrice Générale** : Millenia SA ** ; L'Affiche SA ** ;
- **Présidente** : Holding Bungener et Compagnie SAS ** ;
- **Présidente du Conseil de Surveillance** : Lenôtre SA ** ;
- **Gérante** : Courcelles Miromesnil SARL **.

5

PHILIPPE BESSON



Né le 21 septembre 1956.
4 enfants.
Nationalité française.

Carrière

Philippe Besson a rejoint Sodexo en 1981 au sein de la division santé médico-social Paris Île-de-France comme responsable service restauration. Il a notamment participé aux Journées mondiales de la

jeunesse (JMJ) de Paris, Rome, Cologne, a été responsable des villages départs du Tour de France pour Sodexo et a dirigé le restaurant des athlètes aux Jeux du Pacifique.

Adresse professionnelle :

Sodexo
255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Il est depuis juin 2014 Responsable projets et mécénat et administrateur représentant les salariés.

Autres mandats sociaux et fonctions

Aucun.

** Société du Groupe Sodexo.

FRANÇOISE BROUGHER



Née le 2 septembre 1965.
3 enfants.
Double nationalité française et américaine.
Diplômée de l'Institut catholique d'arts et métiers à Lille (France) et de l'Université de Harvard (États-Unis).

Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.

Carrière

Françoise Brougher commence sa carrière en 1989 chez L'Oréal au Japon, dans une unité de production. Après son MBA en 1994, elle intègre le cabinet de conseil en stratégie Booz Allen et Hamilton, partageant son temps entre l'Europe et les États-Unis. En 1998, elle dirige à San Francisco pendant deux ans la société Ocean Gem Pearl Corporation, importateur

de perles noires en provenance de Tahiti. De 2000 à 2005, elle est Vice-Présidente de la Stratégie de la société Charles Schwab Corporation (*Broker*) basée en Californie. En mars 2005, elle rejoint la société Google où elle dirige de 2005 à 2009 les activités de stratégie des opérations, puis prend la responsabilité des ventes et opérations publicitaires mondiales pour le secteur des petites et moyennes entreprises. En avril 2013, elle prend en charge les

Adresse professionnelle :
Square
1455 Market Street
San Francisco, CA 94103 États-Unis

opérations de la société Square basée à San Francisco.

Autres mandats sociaux et fonctions

- *Business Lead*, Square.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Aucun.

SOUMITRA DUTTA



Né le 27 août 1963.
1 enfant.
Nationalité indienne.
Doctorat en Sciences Informatiques, Intelligence Artificielle ;
Université de Californie, Berkeley, États-Unis.

Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.

Carrière

Soumitra Dutta commence sa carrière en 1985 en qualité d'Assistant de Recherche à l'Université de Californie à Berkeley, États-Unis. De 1988 à 1990, il approfondit ses domaines de recherche au sein de General Electric. Il rejoint ensuite l'Insead, école internationale de management basée à Fontainebleau (France) où il exerce différentes responsabilités d'enseignant puis de doyen dans les domaines des technologies et du *e-learning*. En 1999 il

crée le eLab@Insead, centre d'excellence et de recherche dans le domaine de l'économie digitale, qu'il dirigera jusqu'en 2012. Il devient en 2002 le doyen pour l'*Executive Education* de l'Insead. En parallèle, Soumitra Dutta a participé à la création et la direction de trois sociétés de conseil en stratégie spécialisées dans les technologies et l'innovation qu'il a développées avant de les céder. Depuis 2012, il est doyen et professeur de Management à Cornell College of Business, au sein de l'Université Cornell à Ithaca, New York.

Adresse professionnelle :
College of Business
Cornell University
Ithaca, New York, États-Unis

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Membre du Conseil d'Administration** : The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), États-Unis.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Président du Conseil d'Administration** : Fisheye Analytics Ltd, Singapour.

PAUL JEANBART



Né le 23 août 1939.
3 enfants.
Double nationalité canadienne et suisse.
Ingénieur civil.

Adresse professionnelle :
Immeuble Président Mouawad
Rue Pierre Hélou, Hazmié, Beyrouth
(Liban)

Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.

Carrière

Co-fondateur, partenaire et dirigeant du groupe Rolaco depuis 1967.

Intercontinental Genève SA ; Luxury Brand Development SA, société mère d'Orfèverie Christofle ;

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Président** : Oryx Finance Limited ;
- **Président du Conseil d'Administration** : Hôtels

- **Membre du Conseil d'Administration** : Semiramis Hotel Co. ; Rolaco Holding SA (administrateur-délégué) et ses filiales ou affiliés du groupe Rolaco.

- **Membre du Conseil de Surveillance** : Club Méditerranée SA *

MICHEL LANDEL



Né le 7 novembre 1951.
3 enfants.
Nationalité française.
Diplômé de l'European Business School.

Adresse professionnelle :
Sodexo
255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Nombre d'actions Sodexo détenues : 202 360.

Carrière

Il commence sa carrière en 1977 à la Chase Manhattan Bank puis devient, en 1980, Directeur d'une usine de produits BTP au sein du groupe Poliet.

En février 2000, Michel Landel est nommé Vice-Président du Comité Exécutif de Sodexo.

Louis Delhaize – Compagnie franco-belge d'Alimentation ;

Recruté par Sodexo en 1984 comme Responsable des Opérations pour l'Afrique de l'Est et du Nord, il est promu dès 1986 Directeur Afrique pour les activités Bases-Vie et prend en 1989 la responsabilité des activités nord-américaines. Il participe notamment au rapprochement en 1998 avec Marriott Management Services et à la création de Sodexo Marriott Services. Dès 1999, il devient *Chief Executive Officer* de Sodexo Marriott Services, devenu Sodexo, Inc.

De juin 2003 à août 2005, Michel Landel assume la fonction de Directeur Général Délégué Groupe, en charge de l'Amérique du Nord, du Royaume-Uni et de l'Irlande, ainsi que des activités Bases-Vie.

- **Membre du Conseil de Direction** : Sodexo Pass International SAS ** ; One SAS ** ;
- Représentant permanent de Sodexo, personne morale Membre du Conseil de Surveillance de One SCA ;
- Représentant permanent de Sodexo, personne morale Président du Conseil d'Administration du Fonds de Dotation Stop Hunger.

Depuis le 1^{er} septembre 2005, il est Directeur Général de Sodexo et Président du Comité Exécutif.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Directeur Général** : Sodexo ** ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Sodexo, Inc. ** ; Catalyst aux États-Unis ;

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Président** : Association Stop Hunger ;
- **Président** : Association Executive For Excellence.

* Société cotée.

** Société du Groupe Sodexo.

CATHY MARTIN



Née le 5 juin 1972.
3 enfants.
Nationalité canadienne.

Adresse professionnelle :
Sodexo Canada
740 Rue Saint-Maurice, bureau 106
Montréal, Québec
Canada H3C 1L5

Carrière

Diplômée en nutrition en 1998, elle débute sa carrière dans la restauration commerciale. En Janvier 2000, elle rejoint Sodexo comme Directrice de Restauration sur Site. Au cours des 15 dernières années,

elle occupe différentes fonctions tant sur le plan opérationnel qu'en gestion de projet. En décembre 2014 elle est nommée Directrice Régionale dans l'activité Services sur Site pour le secteur de l'éducation au Québec, Canada.

Autres mandats sociaux et fonctions

Aucun.

Nomination d'un nouveau membre au sein du Conseil d'Administration

Lors de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017, il sera proposé aux actionnaires de nommer Mme Cécile Tandeau de Marsac en qualité d'administrateur pour une durée de trois exercices, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les

comptes de l'exercice clos le 31 août 2019. Sur recommandation du Comité des Nominations, le Conseil d'Administration de la Société le considère comme indépendante au regard des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

CÉCILE TANDEAU DE MARSAC



Née le 17 avril 1963.
2 enfants.
Nationalité française.
Diplômée de l'École supérieure de Commerce de Rouen.

Adresse professionnelle :
Solvay
Rue de Ransbeek, 310
B-1120 Bruxelles, Belgique

Carrière

Cécile Tandeau de Marsac débute sa carrière chez Nestlé en 1987 dans différents postes en Marketing et en Communication avant de rejoindre la fonction Ressources Humaines en 2002 pour prendre en charge le développement des carrières en France. En 2005, elle est nommée Directeur de

Ressources Humaines de certains *business* et des fonctions *Corporate* de Nestlé France. Elle rejoint Rhodia en 2007 en qualité de Directeur de Ressources Humaines d'une entité opérationnelle, et chargée du développement des talents pour le Groupe. Elle participe ensuite à deux projets majeurs liés à la transformation de l'organisation

de Rhodia, puis à son intégration suite au rachat par Solvay. Depuis septembre 2012 elle est Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe Solvay.

Autres mandats sociaux et fonctions

Aucun.

5.1.1.4 Principes relatifs à la composition du Conseil d'Administration

Au 31 août 2016, le Conseil d'Administration compte quatorze membres dont six femmes (dont une administratrice représentant les salariés), soit 42 % ⁽¹⁾ des administrateurs, témoignant ainsi de la bonne représentation des femmes au sein du Conseil d'Administration et de la conformité avec la loi Copé-Zimmerman. Parmi les administrateurs, neuf sont de seule nationalité française, les autres administrateurs représentant les nationalités américaine, britannique, canadienne, indienne et suisse.

Le Conseil porte une attention particulière à la sélection de ses membres. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, les administrateurs sont aussi choisis pour leurs compétences, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques des marchés où intervient le Groupe. La composition du Conseil doit offrir la meilleure diversité possible et refléter, autant que possible, les différentes zones géographiques du Groupe, inclure des compétences techniques différentes et compter parmi ses membres des administrateurs connaissant bien les activités du Groupe. À cet égard, le Conseil délibère chaque année sur la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Au cours de l'exercice 2015-2016, six ⁽¹⁾ membres du Conseil d'Administration ont été qualifiés d'administrateurs indépendants (voir section 5.1.1.1). Par ailleurs, aucun administrateur indépendant n'entretient de liens d'affaires avec la Société ou une autre société du Groupe.

La durée du mandat des administrateurs fixée par les statuts est de trois ans (renouvelable) ; par exception, l'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, nommer ou renouveler le mandat d'un ou plusieurs administrateurs pour une durée de un ou deux ans.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014 a décidé des modalités de désignation du ou des administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration. La durée de leur mandat est de trois ans. À ce titre, un premier administrateur représentant les salariés, M. Philippe Besson, a été désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des dernières élections en France et est entré en fonction lors de la séance du Conseil d'Administration du 18 juin 2014. Un deuxième administrateur représentant les salariés, Mme Cathy Martin, a été désigné par le Comité d'Entreprise Européen et est entré en fonction lors de la séance du Conseil d'Administration du 10 septembre 2015.

5.1.1.5 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

Sodexo est administrée par un Conseil d'Administration présidé par Mme Sophie Bellon depuis le 26 janvier 2016.

Rôle du Président du Conseil d'Administration

Le Président du Conseil d'Administration représente le Conseil, organise et dirige ses travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il assure également pour le compte du Conseil, les relations avec les tiers tels que les représentants des salariés, les Commissaires aux comptes et les actionnaires. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le fonctionnement du Conseil d'Administration

En complément des statuts de la Société, le Conseil d'Administration a adopté un règlement intérieur qui précise sa mission, fixe le nombre d'administrateurs, établit la charte de l'administrateur, prévoit le nombre minimum de réunions et la répartition des jetons de présence. Ce règlement intérieur fixe les critères d'évaluation du fonctionnement du Conseil, il organise les pouvoirs de la Direction Générale et définit également la politique en matière d'émission de garanties. L'essentiel des règles édictées par le règlement intérieur du Conseil d'Administration est exposé au sein de cette section.

Mission du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration définit la stratégie, les ambitions et les politiques générales du Groupe.

Il contrôle régulièrement la gestion et en particulier les progrès réalisés grâce aux mesureurs qu'il a déterminés.

Il désigne les mandataires sociaux chargés de gérer les politiques générales du Groupe.

Il s'assure de l'existence et de l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés financiers à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

Conformément aux dispositions de la loi, il arrête les comptes, propose le dividende, décide des investissements significatifs et de la politique financière.

Chaque administrateur reçoit, au moins trois jours à l'avance, les dossiers présentés à chaque Conseil, pour qu'il puisse procéder à l'étude et/ou aux investigations nécessaires sur les sujets traités.

(1) Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, les deux administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du nombre minimum/maximum d'administrateurs, ni des quotas relatifs à la représentation hommes/femmes ni pour le décompte des administrateurs indépendants.

Les principaux dirigeants du Groupe sont conduits à faire périodiquement des exposés au Conseil, et en particulier à celui de début septembre où sont examinés le budget, les plans à cinq ans et le plan financier à dix ans :

- le Directeur Général et les autres dirigeants opérationnels, chacun dans son champ de responsabilité, présentent le potentiel de développement, les positions concurrentielles, l'ambition, la stratégie pour la réaliser et les principaux éléments de leur plan d'action ;
- les dirigeants fonctionnels du Groupe (Ressources Humaines ; Finances ; Marque et Communication ; Planification Stratégique, Organisation, Recherche & Développement et Innovation) exposent leurs recommandations sur l'évolution de la stratégie et des politiques, les progrès réalisés et à accomplir et les actions à conduire pour leur mise en œuvre dans le Groupe.

Le Conseil d'Administration procède périodiquement à l'examen des comptes au cours de séances approfondies avec la participation, chaque fois que cela s'avère nécessaire, des responsables opérationnels et fonctionnels, ainsi que des Commissaires aux comptes.

Enfin, le Conseil d'Administration est régulièrement informé des questions, remarques ou critiques formulées par les actionnaires, tant au cours des réunions d'actionnaires que par courrier, courriel ou appel téléphonique.

La charte de l'administrateur

Les principales dispositions de la charte de l'administrateur sont présentées ci-dessous.

Chaque administrateur doit être soucieux de l'intérêt social, doit avoir une qualité de jugement (en particulier des situations, des stratégies et des personnes), doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques ; par ailleurs, l'administrateur doit être intègre, présent, actif et impliqué.

Chaque administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre minimum de 400 actions Sodexo (les administrateurs représentant les salariés n'étant, de par la loi, pas soumis à cette obligation).

Sauf cas de force majeure, tout administrateur de Sodexo a l'obligation d'assister aux Assemblées Générales des actionnaires.

L'administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

Lorsqu'il reçoit, dans le cadre de ses fonctions, des informations non publiées, tout administrateur de Sodexo doit se considérer tenu au secret professionnel.

À ce titre, toute opération sur des instruments financiers de Sodexo est interdite pendant :

- les trente jours calendaires qui précèdent le Conseil d'Administration arrêtant les comptes consolidés annuels et

semestriels du Groupe jusqu'à la date incluse de publication des résultats consolidés annuels et semestriels ;

- les quinze jours calendaires qui précèdent la date de publication de l'information financière consolidée des premier et troisième trimestres jusqu'à la date incluse de ces publications trimestrielles.

Les transactions effectuées par les administrateurs font l'objet d'un communiqué public. À cet effet, les administrateurs sont tenus d'informer 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, tous les administrateurs reçoivent une formation adaptée à leurs besoins spécifiques. Des entretiens sont organisés avec la Présidente du Conseil, le Directeur Général ainsi qu'avec des dirigeants exécutifs du Groupe. Des réunions sont également organisées avec certains dirigeants et conseils externes du Groupe. Des visites de sites sont organisées afin de fournir un aperçu du Groupe et de permettre une compréhension de chacune des activités. La formation des administrateurs se poursuit au-delà de leur arrivée et constitue un processus continu.

En outre, conformément au décret n° 2015-606 du 3 juin 2015 relatif au temps nécessaire pour les administrateurs représentant les salariés pour exercer leur mandat et aux modalités de leur formation au sein de la Société, le Conseil d'Administration de novembre 2015 a décidé, d'une part, d'allouer aux administrateurs représentant les salariés le temps nécessaire à la préparation de chaque Conseil et, d'autre part, que le temps consacré à leur formation ne pourra pas être inférieur à vingt heures par an au cours du mandat. À ce titre, depuis leur entrée au sein du Conseil d'Administration de Sodexo, M. Philippe Besson et Mme Cathy Martin ont suivi plusieurs stages de formation organisés par l'IFA (Institut français des administrateurs).

Les comités spécialisés

Pour l'aider dans ses réflexions, le Conseil d'Administration a créé trois comités, dotés chacun d'une charte approuvée par le Conseil d'Administration, qui ont pour mission générale d'étudier des sujets spécifiques pour préparer certaines délibérations du Conseil, de lui transmettre des avis et des recommandations sur les décisions à prendre et enfin d'élaborer des propositions.

LE COMITÉ D'AUDIT

Composition au 31 août 2016 :

- M. Robert Baconnier, qui le préside, en qualité d'« Expert financier » ;
- Mme Sophie Bellon ;
- M. Soumitra Dutta ;
- M. Paul Jeanbart.

Depuis le 1^{er} septembre 2016, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, Mme Sophie Bellon n'est plus membre du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit comprend au 1^{er} septembre 2016 les membres suivants :

- M. Robert Baconnier, qui le préside, en qualité d'« Expert financier » ;
- M. Emmanuel Babeau ;
- M. François-Xavier Bellon ;
- M. Soumitra Dutta.

Les membres de ce Comité ont tous une compétence reconnue en matière financière et comptable, comme le confirme leur parcours professionnel (voir section 5.1.1.3).

Ce Comité s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables en vigueur dans la Société.

Il examine les procédures de la Société relatives à la détection de la fraude et au dispositif d'alerte éthique. Il doit notamment s'assurer de la mise en place d'une procédure de traitement des plaintes reçues de tiers ou de collaborateurs (même anonymement) à propos d'éventuelles irrégularités en matière de pratiques comptables, de contrôle interne ou de tout autre domaine.

Il émet des observations et des recommandations destinées à la Direction Générale de la Société en matière de gouvernance de la gestion des risques, notamment concernant la structure, le périmètre et l'organisation de la gestion des risques.

Il examine périodiquement le rapport de la Direction Générale sur les risques encourus et les principes de prévention de ces risques et veille à la mise en œuvre de l'efficacité des procédures de contrôle interne.

Il examine les candidatures des Commissaires aux comptes dont la nomination est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Il examine également, chaque année, les honoraires des Commissaires aux comptes de la Société et de l'ensemble des filiales du Groupe, et apprécie les conditions de leur indépendance. Par ailleurs, il examine la rémunération annuelle à verser au titre du contrat de prestations de services conclu entre Sodexo et Bellon SA (une description de ce contrat figure au sein de la section 6.2), ainsi que l'évolution de cette rémunération.

Pour exercer son rôle, le Comité s'appuie sur le Directeur Général, le Directeur Financier du Groupe, la Directrice de l'Audit Interne Groupe et les auditeurs externes. Il peut également demander à entendre toute personne de la Société et faire appel à des experts extérieurs.

Au cours de l'exercice 2015-2016, le Directeur Général de la Société, le Directeur Financier du Groupe et la Directrice de l'Audit Interne du Groupe ont été régulièrement invités à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le Comité d'Audit s'est réuni quatre fois pendant l'exercice, avec un taux de participation de 94 %.

Il a procédé à l'examen de différents points tels que :

- la revue des principaux risques et du dispositif de maîtrise des risques ;
- le suivi de l'évaluation du contrôle interne ;
- l'approbation du plan d'Audit Interne pour l'exercice 2015-2016 ;
- les rapports des missions de la Direction de l'Audit Interne et le suivi de ses recommandations ;
- la supervision de l'indépendance, les honoraires et les missions des Commissaires aux comptes de la Société et des filiales du Groupe dans le cadre de la certification des comptes consolidés pour l'exercice 2015-2016. Par ailleurs, il a approuvé, préalablement, toute autre mission effectuée par les Commissaires aux comptes de la Société et des membres de leur réseau ;
- le renouvellement d'un des Commissaires aux comptes ;
- la nouvelle mesure européenne de *reporting* fiscal ;
- examen de la rémunération à verser au titre du contrat de prestations de services, conclu entre Sodexo et Bellon SA, pour la période 2016-2017 ;
- examen des comptes consolidés et de leurs annexes, dont la note 4.24 traitant des engagements hors bilan.

Le Comité d'Audit a également examiné les comptes annuels consolidés de l'exercice 2014-2015, ainsi que les comptes semestriels consolidés de l'exercice 2015-2016. Enfin, au-delà des quatre réunions formelles du Comité d'Audit, le Président du Comité d'Audit a été amené à rencontrer à plusieurs reprises au cours de l'année, le Directeur Général, la Directrice de l'Audit Interne Groupe, le Directeur Financier Groupe et les Commissaires aux comptes.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS

Composition au 31 août 2016 :

- Mme Patricia Bellinger, qui le préside ;
- Mme Nathalie Bellon-Szabo ;
- Mme Sophie Bellon ;
- Mme Françoise Brougher.

Ce Comité est chargé :

- d'examiner les candidatures et les propositions de la Présidente du Conseil sur la nomination des administrateurs. Le Comité des Nominations évalue les connaissances et expériences présentes au sein du Conseil, ainsi que le niveau d'indépendance, et prépare une description des compétences requises pour toute nouvelle nomination. Le Groupe peut faire appel à des conseils en recrutement externes afin d'identifier un certain nombre de candidats tout en s'assurant d'une présélection diversifiée ;
- de formuler un avis au Conseil sur la nomination des administrateurs. Le Comité examine la situation des candidats aux fonctions d'administrateur, préalablement

à leur nomination. Il évalue également à tout moment, s'il le juge utile, la situation des administrateurs au regard des critères relatifs à la composition du Conseil, définis dans les lois applicables à la Société et dans le règlement intérieur. Par ailleurs, pour se conformer aux différents usages, le Comité des Nominations propose périodiquement au Conseil d'Administration la liste des administrateurs dits indépendants ;

- de formuler un avis au Conseil sur la nomination du Directeur Général et le cas échéant du ou des Directeurs Généraux Délégués ;
- d'examiner les propositions du Directeur Général et de formuler un avis au Conseil sur les nominations et plans de succession des membres du Comité Exécutif et des principaux dirigeants du Groupe ;
- de s'assurer que le Directeur Général est en mesure à tout moment de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible, même si celles-ci doivent demeurer confidentielles ;
- de proposer des procédures permettant au Conseil d'Administration d'apprécier son propre fonctionnement, et notamment préparer les modalités de l'auto-évaluation périodique du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités, ainsi que l'éventuelle évaluation de ceux-ci par un consultant extérieur ;
- de revoir régulièrement les plans de formation pour les administrateurs ainsi que le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux administrateurs.

Le Comité des Nominations s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2015-2016 pour étudier notamment les plans de succession des membres du Comité Exécutif du Groupe, la formation des administrateurs représentant les salariés, la composition des comités du Conseil d'Administration, et les propositions de candidature au mandat d'administrateur. Son taux de participation a été de 94 %.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Composition au 31 août 2016 :

- Mme Patricia Bellinger, qui le préside ;
- M. Robert Baconnier ;
- Mme Sophie Bellon ;
- M. Philippe Besson, administrateur représentant les salariés.

Depuis le 1^{er} septembre 2016, conformément aux recommandations AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, Mme Sophie Bellon n'est plus membre du Comité des Rémunérations.

Le Comité des Rémunérations comprend au 1^{er} septembre 2016 les membres suivants :

- Mme Patricia Bellinger, qui le préside ;
- M. Emmanuel Babeau ;
- M. Robert Baconnier ;
- M. Philippe Besson, administrateur représentant les salariés.

Ce Comité est chargé de proposer la rémunération des mandataires sociaux, la politique générale de rémunération des principaux dirigeants du Groupe, la politique d'intéressement des dirigeants aux performances de l'entreprise et, en particulier, la politique des plans d'attribution gratuite d'actions (y compris les conditions de performance y afférant), ainsi que la mise en place de Plans d'Épargne d'Entreprise dans le Groupe. Les principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont précisés au sein de la section 5.3 du présent document.

Le Comité des Rémunérations s'est réuni cinq fois pendant l'exercice avec un taux de participation de 100 %.

Il a eu pour mission de faire des recommandations au Conseil d'Administration dans des domaines tels que les rémunérations des mandataires sociaux, la revue des mécanismes d'intéressement des dirigeants, ainsi que les plans d'attribution gratuite d'actions et les conditions de performance y afférant. Il a ainsi proposé au Conseil d'attribuer gratuitement, le 27 avril 2016, 866 075 actions à 1 264 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 par le Directeur Général.

Les réunions du Conseil d'Administration durant l'exercice

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration s'est réuni neuf fois au cours de l'exercice 2015-2016, en conformité avec le règlement intérieur, prévoyant au minimum quatre réunions par an. Le Conseil d'Administration a décidé que lors de sa séance annuelle de septembre seraient présentés, en plus du budget, les plans stratégiques des entités les plus importantes. Les plans qui n'ont pu être examinés sont présentés progressivement au cours de l'exercice lors d'autres séances du Conseil.

Au cours de l'exercice 2015-2016, le taux moyen de participation a été de 95 %.

Date	Points principaux à l'ordre du jour	Taux de participation
10/09/2015	Planification stratégique Ressources Humaines Activité Avantages et Récompenses Approbation du budget 2015-2016 Politique en matière d'égalité professionnelle et salariale Transformation de l'organisation	100 %
17/11/2015	Arrêté des comptes de l'exercice 2014-2015 Arrêté des termes du rapport de gestion Examen du communiqué de presse relatif aux résultats annuels Réexamen des conventions et engagements réglementés Convocation et préparation de l'Assemblée Générale Mixte Proposition d'un nouvel administrateur Succession de Pierre Bellon Transformation de l'organisation Approbation du programme de rachat d'actions	93 %
1/12/2015	Adoption d'une attribution supplémentaire gratuite d'actions	100 %
26/01/2016 Pré-Assemblée Générale	Activité des premiers mois de l'exercice Principales politiques des Ressources Humaines	87 %
26/01/2016 Post Assemblée Générale	Nomination de Sophie Bellon en qualité de Présidente du Conseil d'Administration Approbation de la rémunération de Sophie Bellon	93 %
8/03/2016	Activité des cinq premiers mois de l'exercice Gouvernance et fonctionnement du Conseil d'Administration Plan de compétitivité Approbation du montant du contrat de prestations de services conclu entre Bellon SA et Sodexo pour la période d'avril 2016 à mars 2017 Transformation de l'organisation	93 %
12/04/2016	Arrêté des comptes consolidés du premier semestre de l'exercice 2015-2016 Atteinte de la condition de performance du plan d'attribution gratuite d'actions de performance d'avril 2013 Approbation des conditions de performance du futur plan d'attribution gratuite d'actions d'avril 2016 Acquisitions et opportunités d'acquisitions Approbation du rapport semestriel d'activité Examen du communiqué de presse relatif aux résultats semestriels	100 %
27/04/2016	Adoption du plan d'attribution gratuite d'actions pour 2016	100 %
14/06/2016	Activité des neuf premiers mois de l'exercice Processus de planification stratégique Segment Services sur Site : Énergie et Ressources Innovation et Digital Options de refinancement Jetons de présence des administrateurs Renouvellement des Commissaires aux comptes Réduction du capital suite à l'annulation des actions	86 %

TAUX D'ASSIDUITÉ DES ADMINISTRATEURS

	Taux d'assiduité
Pierre Bellon	100 % *
Sophie Bellon	100 %
Emmanuel Babeau	100 %
Robert Baconnier	100 %
Patricia Bellinger	89 %
Astrid Bellon	89 %
Bernard Bellon	100 %
François-Xavier Bellon	100 %
Nathalie Bellon-Szabo	100 %
Philippe Besson	100 %
Françoise Brougher	89 %
Soumitra Dutta	78 %
Paul Jeanbart	100 %
Michel Landel	100 %
Cathy Martin	89 %
Peter Thompson	75 % *

* Les mandats d'administrateurs de MM. P. Bellon et P. Thompson ont pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016.

ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La dernière évaluation formalisée du Conseil d'Administration a eu lieu au cours de l'exercice 2013-2014. La prochaine évaluation formalisée aura lieu au cours de l'exercice 2016-2017. Au moins une fois par an, le Conseil d'Administration consacre un point de son ordre du jour à une discussion sur son fonctionnement.

Les conclusions de l'évaluation formalisée conduite en 2013-2014 établissaient que d'un point de vue général, le fonctionnement du Conseil d'Administration apparaissait satisfaisant et que le nombre d'administrateurs était considéré comme adéquat. Le Comité d'Audit joue un rôle significatif à la satisfaction des membres du Conseil. Les administrateurs ont confiance dans le travail effectué par les Comités des Nominations et des Rémunérations mais souhaitaient un renforcement de leurs compétences en ayant présent à l'esprit la succession de leurs Présidents respectifs.

Il avait été suggéré de renforcer la dimension internationale du Conseil et de le renouveler progressivement, afin d'intégrer de nouvelles compétences et de mieux refléter les générations. Dans ce contexte, une procédure d'intégration des nouveaux administrateurs a été mise en place.

Tous les administrateurs s'impliquent dans les travaux du Conseil dont ils apprécient l'atmosphère et le climat de confiance régnant entre ses membres. Ils sont prêts à s'investir davantage et évoquent notamment un approfondissement du débat stratégique, une discussion annuelle de la politique des Ressources Humaines, une revue annuelle des principaux risques et une analyse rétrospective des investissements significatifs.

La session de septembre consacrée à la stratégie est unanimement appréciée ; c'est un moment de rencontres et d'échanges privilégiés entre les administrateurs et l'équipe de Direction de l'entreprise.

Rôle du Directeur Général – Comité Exécutif

Depuis le 1^{er} septembre 2005, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ont été dissociées et M. Michel Landel a succédé à M. Pierre Bellon en qualité de Directeur Général de Sodexo. Cette gouvernance permet d'assurer une distinction entre les fonctions de définition de la stratégie et de contrôle, qui appartiennent à la sphère de compétence du Conseil d'Administration, et les fonctions opérationnelles et exécutives qui relèvent de la responsabilité de la Direction Générale.

Le Directeur Général assume la Direction Générale du Groupe et a autorité sur toutes les Directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. Les pouvoirs du Directeur Général sont assortis de limites, fixées par le Conseil d'Administration sur proposition de la Présidente.

En particulier, au 31 août 2016, le Directeur Général devait obtenir l'autorisation préalable du Conseil pour consentir des garanties sur les biens sociaux (pour un montant unitaire supérieur à 25 millions d'euros sur une durée inférieure à 5 ans, pour un montant unitaire supérieur à 15 millions d'euros sur une durée comprise entre 5 et 10 ans et pour toute garantie sur une durée plus longue) ou pour engager la Société au-delà de certains montants relatifs, notamment, à des prises de participation supérieures à 25 millions d'euros par opération, à des cessions de participations d'un montant supérieur à 20 millions d'euros par opération ou à la levée des dettes financières à moyen et long terme supplémentaires supérieures à 50 millions d'euros.

Depuis le 14 septembre 2016 les pouvoirs du Directeur Général ont été modifiés. Ainsi le Directeur Général doit désormais obtenir l'autorisation préalable du Conseil pour consentir des garanties sur les biens sociaux, dans la mesure où les garanties réunissent les conditions suivantes :

- durée supérieure à 15 ans, quel que soit le montant de la garantie (sauf en cas de durée inférieure à 25 ans avec un montant inférieur à 100 millions d'euros, sous réserve de l'accord préalable du Président du Comité d'Audit) ;
- 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 pour émettre des garanties est limitée à 150 millions d'euros. Le Directeur Général doit également obtenir l'autorisation préalable du Conseil pour engager la Société au-delà de certains montants relatifs, notamment, à des prises de participation supérieures à 50 millions d'euros par opération (100 millions d'euros par opération avec l'accord de la Présidente du Conseil d'Administration), à des cessions de participations d'un montant supérieur à 20 millions d'euros par opération et à la levée des dettes financières à moyen et long terme supplémentaires supérieures à 100 millions d'euros. Il doit également soumettre à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration les décisions relatives au démarrage d'activités nouvelles. Ces limitations sont inopposables aux tiers, le Directeur Général étant investi, vis-à-vis d'eux, des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

Pour assumer la Direction Générale de Sodexo, M. Michel Landel s'appuie sur un Comité Exécutif.

Le Comité Exécutif comptait treize membres au 31 août 2016 (en incluant M. Michel Landel).

Ce Comité se réunit une fois par mois. Il constitue l'organe clé du management du Groupe. Son rôle est double : le Comité doit d'une part, débattre et proposer des stratégies au Conseil d'Administration et d'autre part, suivre la mise en œuvre des stratégies arrêtées par le Conseil. Dans ce contexte, le Comité Exécutif suit l'évolution des plans d'action, les performances des différentes entités opérationnelles, les opportunités de développement et les risques inhérents aux activités.

Au 1^{er} septembre 2016, les membres du Comité Exécutif du Groupe sont :

- **Michel Landel**, Directeur Général et administrateur de Sodexo, Président du Comité Exécutif ;
- **Ana Busto**, Directrice de la Marque et de la Communication Groupe ;
- **Élisabeth Carpentier**, Directrice Ressources Humaines Groupe ;
- **Patrick Connolly**, Directeur Général, Écoles et Universités, Services sur Site ;
- **Lorna Donatone**, Présidente des Régions et de la région Amérique du Nord, Services sur Site ;
- **Pierre Henry**, Vice-Président du Comité Exécutif du Groupe, Président, Services Avantages et Récompenses, Directeur Général Sports et Loisirs, Services sur Site ;
- **Nicolas Japy**, Directeur Général Énergie et Ressources, Services sur Site ;
- **Denis Machuel**, Directeur Général, Services Avantages et Récompenses et Services aux Particuliers et à Domicile, Directeur Digital Groupe ;
- **Satya-Christophe Menard**, Directeur Général Plateformes Opérationnelles de Services ;
- **Sylvia Métayer**, Directrice Générale Entreprises, Services sur Site ;
- **Marc Rolland**, Directeur Financier Groupe ;
- **Damien Verdier**, Directeur Planification Stratégique, Organisation, Recherche & Développement et Innovation Groupe ;
- **Debbie White**, Directrice Générale Santé, Services sur Site, Directrice Générale Services aux Gouvernements, Services sur Site.

Le Comité Exécutif s'appuie sur un **Comité d'Investissement Groupe** composé du Directeur Général, du Directeur Financier Groupe et d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux concernés par les projets. Ce Comité examine et donne son approbation :

- aux nouveaux contrats significatifs (d'un chiffre d'affaires annuel estimé supérieur à un montant compris entre 25 et 45 millions d'euros, en fonction de l'entité concernée) ;
- à tout projet de prise de participation ou tout autre projet d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles supérieur à un montant compris entre 2 et 6 millions d'euros selon l'entité, ainsi qu'à tout dépassement de budget d'investissement approuvé en début d'exercice (en cumul) ;
- aux cessions de participations supérieures à 1 million d'euros.

Ce Comité s'est réuni formellement neuf fois durant l'exercice 2015-2016 et ses membres ont également traité ensemble de nombreux sujets de manière ponctuelle.

Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

À ce jour, en France, la notion d'administrateur indépendant n'a fait l'objet d'aucune définition légale. Le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées précise qu'« *un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement* ».

Dans cet esprit, le Conseil considère que tous les administrateurs de Sodexo sont indépendants dans la mesure où les considérer non indépendants serait préjuger de leur intégrité et de leur loyauté.

En effet, le Conseil d'Administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui impose à chaque membre du Conseil l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et dans l'intérêt de tous ses actionnaires.

Néanmoins, pour se conformer aux principes en vigueur dans le Code AFEP-MEDEF susmentionné, le Comité des Nominations propose périodiquement au Conseil d'Administration la liste des administrateurs dits indépendants (voir section 5.1.1.1).

Sodexo se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, à l'exception des recommandations suivantes :

Recommandations AFEP-MEDEF	Pratique Sodexo/Explications
<p>Critères d'indépendance des administrateurs (section 9.4 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.</p>	<p>Le Conseil d'Administration a décidé de ne pas appliquer le critère d'indépendance limitant à douze ans le mandat d'administrateur (concernant M. Paul Jeanbart). Conformément à l'avis du Comité des Nominations, le Conseil d'Administration considère, d'une part, qu'une telle ancienneté est un élément positif pour la connaissance du Groupe, de son histoire et de ses activités et, d'autre part, que la liberté de jugement constitue le critère essentiel de l'indépendance d'un administrateur. Il convient de préciser que M. Paul Jeanbart n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat, qui arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale qui aura lieu le 24 janvier 2017.</p>
<p>Réunions hors présence des administrateurs exécutifs (section 10.4 du Code) – Le Code recommande que les administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes.</p>	<p>Le Conseil d'Administration mettra en place la pratique des réunions du Conseil hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes pendant l'exercice 2016-2017.</p>
<p>Délais d'examen des comptes par le Comité d'Audit (section 16.2.1 du Code) – Le Code recommande que le Comité d'Audit dispose de délais suffisants pour examiner les comptes et préconise un délai de deux jours minimum avant l'examen par le Conseil.</p>	<p>Compte tenu de la présence, au sein du Comité, d'administrateurs se déplaçant de l'étranger, les réunions du Comité d'Audit relatives à l'examen des comptes se sont tenues la veille des réunions du Conseil d'Administration. Cependant, l'envoi des dossiers aux membres du Comité d'Audit a lieu plusieurs jours en avance afin de leur permettre de les examiner de façon satisfaisante avant la tenue du Conseil d'Administration.</p>
<p>Actions de performance⁽¹⁾ (section 23.2.4 du Code) – Le Code recommande de conditionner les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.</p>	<p>Compte tenu des conditions de présence et de performance requises, ainsi que des obligations de conservation d'actions auxquelles le Directeur Général est déjà soumis lors de la levée d'options d'achat d'actions et de l'acquisition définitive d'actions de performance, le Conseil d'Administration n'a pas souhaité mettre à la charge du Directeur Général l'obligation additionnelle d'acheter sur le marché une quantité supplémentaire d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.</p>

(1) Définition dans le glossaire.

Participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale figurent à l'article 16 des statuts de Sodexo (voir section 6.5.12 du présent document).

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

La répartition du capital et des droits de vote de la Société, exposée à la section 6.2.2 du présent document, apparaît comme l'élément déterminant parmi ceux visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce.

5.1.2 PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN ŒUVRE PAR LA SOCIÉTÉ

Dans le cadre de ses activités et de la poursuite de sa stratégie, le Groupe Sodexo est confronté à un certain nombre de risques et aléas internes ou externes. Afin d'y faire face, il a mis en place une organisation et des politiques dont le but est d'identifier, d'évaluer, de prévenir et de maîtriser ces risques afin d'en limiter les impacts négatifs.

Le contrôle interne est un dispositif élaboré par la Société et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements 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 des informations financières et extra-financières.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques, le dispositif de contrôle interne joue un rôle important dans la conduite du Groupe.

5.1.2.1 Stratégie, ambitions et politiques générales du Groupe

La stratégie, les ambitions et les politiques générales du Groupe définies depuis son origine par M. Pierre Bellon et modifiées au cours des années par le Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Comité Exécutif figurent au sein du premier chapitre du présent Document de référence et sont présentées en ouverture de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur ces principes et les politiques qui en découlent.

5.1.2.2 Les politiques générales du Groupe

Les Politiques du Groupe recouvrent des domaines tels que la Planification stratégique, le Développement des Ressources Humaines, les Finances, les Achats, le « Culte des consommateurs et du client », l'Hygiène et la Sécurité alimentaire, le Développement Durable et l'Audit Interne. Ces politiques comprennent quatre parties : objectifs, procédures, mesureurs de progrès et recherche et innovation. Le Groupe est en train d'alléger et de simplifier les politiques pour les rendre plus compréhensibles et plus faciles à appliquer. Par ailleurs, le Groupe continue son travail sur les nouvelles politiques relatives à la communication interne et la marque, à la recherche et l'innovation et au développement des technologies digitales.

Compte tenu de l'évolution de l'environnement et de l'élargissement des services du Groupe, ces politiques sont régulièrement mises à jour et approuvées par le Conseil d'Administration.

Processus de planification stratégique

Le Conseil d'Administration et la Direction Générale travaillent ensemble sur l'amélioration permanente du processus de planification stratégique et sur l'appropriation de celui-ci à tous les niveaux de l'entreprise.

Les principes fondamentaux du Groupe ont permis à Sodexo, partant de rien en 1966, de devenir une grande entreprise internationale employant 425 000 salariés dans 80 pays et le leader mondial des Services de Qualité de Vie. Face à un monde en profonde mutation, le Groupe a défini cinq priorités qui lui permettront de poursuivre la croissance de son résultat opérationnel et de son chiffre d'affaires.

Périodiquement et en particulier au cours du Conseil du mois de septembre, le Directeur Général, les dirigeants fonctionnels Groupe et les Directeurs des principales entités présentent leur plan à cinq ans. Grâce à ce processus, les administrateurs et les principaux dirigeants de l'entreprise contribuent collectivement à faire évoluer la stratégie et les politiques Générales du Groupe.

Ce processus se traduit par un plan stratégique à cinq ans et par un budget annuel consolidé. Par ailleurs, un plan de financement consolidé à dix ans est établi par la Direction Financière du Groupe. L'ensemble de ces éléments est soumis à l'approbation du Conseil d'Administration.

Politique de développement des Ressources Humaines

Le Groupe s'est fixé trois objectifs majeurs :

- avoir les Ressources Humaines disponibles en quantité, qualité et compétences ;
- être l'un des employeurs mondiaux les plus appréciés de ses collaborateurs ;
- faire émerger de plus en plus « d'intra-entrepreneurs » en privilégiant la promotion interne.

Les principales politiques en matière de Ressources Humaines incluent : le profil du dirigeant Sodexo, les règles de l'organisation du Groupe, la gestion prévisionnelle des dirigeants, la mobilité internationale, la formation et le perfectionnement des dirigeants, l'engagement des collaborateurs, la rémunération des dirigeants, l'innovation et la recherche en matière de gestion des Ressources Humaines.

Enfin, le suivi annuel de mesureurs de progrès par le Comité Exécutif et le Conseil d'Administration doit permettre de valider les plans d'action mis en place pour progresser dans ces politiques : enquêtes d'engagement, fidélisation des collaborateurs, promotion interne et représentation des femmes dans la population des dirigeants.

Par ailleurs, Sodexo développe de façon significative la diversité, en particulier la mixité homme-femme à tous les niveaux de l'entreprise, et noue des partenariats avec des associations des personnes en situation de handicap.

Politique financière

Les objectifs en matière de finance sont doubles :

Maintenir l'indépendance financière du Groupe.

L'indépendance du Groupe est l'un des principes fondamentaux du Groupe car elle permet de maintenir ses valeurs, d'avoir une stratégie à long terme, d'assurer une continuité dans le management et de garantir sa pérennité.

L'indépendance financière du Groupe est assurée grâce à un actionnariat familial. Au 31 août 2016, la holding de contrôle Bellon SA détient 39,61 % du capital et 54,8 % des droits de vote exerçables. Cette indépendance repose sur trois principes simples :

- choisir d'exercer des activités à faible intensité capitalistique ;
- disposer en permanence des liquidités suffisantes pour financer le développement, rembourser les emprunts à moyen terme et verser des dividendes aux actionnaires ;
- maintenir des équilibres de bilan et des ratios financiers solides.

Faire du titre Sodexo une valeur recherchée en Bourse pour des actionnaires fidèles et à long terme.

Les politiques financières établissent les règles concernant l'approbation des investissements, la réduction du besoin en fonds de roulement, la gestion de la trésorerie et de l'endettement.

En matière d'endettement, les politiques financières du Groupe précisent que les décisions concernant tout financement externe doivent être prises selon leur montant ou leur nature, par le Directeur Financier Groupe, le Directeur Général ou le Conseil d'Administration.

La Direction Financière Groupe établit chaque année un plan de financement du Groupe à dix ans.

Par ailleurs, les politiques financières arrêtées par le Groupe sont conçues pour éviter des prises de position spéculatives et tout risque en matière de financement et de gestion de la trésorerie.

Politique Achats

Les objectifs de la fonction Achats sont formalisés au sein de politiques et processus Achats. Les performances des équipes Achats dans les principaux pays où Sodexo opère sont mesurées au travers du programme « 5 stars », lequel fournit des mécanismes pour piloter l'impact des initiatives achats et démontrer les économies réalisées.

La priorité du Groupe est de s'assurer que les fournisseurs et sous-traitants, qui délivrent les produits et services Sodexo ont bien les compétences, les capacités et le potentiel pour réaliser les activités requises. Notre référentiel de gestion des risques présente les procédures que nos équipes doivent suivre, en relation avec l'implication et la gestion de nos fournisseurs et sous-traitants. Le niveau d'évaluation initial et le pilotage sont directement reliés au produit fourni ou à l'activité à réaliser et incluent la vérification des aspects tels que la sécurité alimentaire et la traçabilité.

En lien avec les responsables de la politique Achats au niveau du Groupe, les fournisseurs et sous-traitants doivent signer le Code

de conduite fournisseur, lequel détaille les attentes de Sodexo en matière de bonnes pratiques responsables sur les aspects éthiques, sociétaux et environnementaux.

Politique de Développement Durable

Depuis sa création en 1966, Sodexo a pour vocation « d'améliorer la qualité de vie » et de contribuer au développement économique, social et environnemental des communautés. En 2003, le Groupe a formalisé une stratégie et une politique de Développement Durable qui comporte les priorités suivantes :

- améliorer la **nutrition pour la santé et le bien-être des consommateurs** : Sodexo assure à ses consommateurs la sécurité alimentaire et s'engage à promouvoir auprès de ses consommateurs un bon équilibre alimentaire. Sodexo joue en effet un rôle essentiel dans la lutte contre l'obésité et la malnutrition et répond à leurs besoins avec des solutions privilégiant la santé et le bien-être ;
- contribuer au **développement économique, social et environnemental des villes, régions ou pays où Sodexo est présent** :
 - Sodexo soutient depuis 20 ans maintenant la lutte contre la faim et la malnutrition au travers de Stop Hunger,
 - le programme d'inclusion des partenaires permet à des milliers de petites et moyennes entreprises d'intégrer la chaîne de valeur de Sodexo ;
 - protéger l'environnement : mener une démarche d'achats responsables, diminuer la consommation d'énergie et d'eau, lutter contre le gaspillage alimentaire et réduire les déchets.

En septembre 2016, Sodexo, leader mondial des Services de Qualité de Vie, est une fois encore désigné, et ce pour la 12^e année consécutive, entreprise numéro un de son secteur d'activité pour le développement durable par le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI).

Politique de systèmes informatiques

La Direction des Systèmes et Technologies de l'Information du Groupe (Global IS&T) a défini trois objectifs principaux :

- améliorer la productivité des équipes du Groupe et les rapprocher de leurs clients et consommateurs en capitalisant sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- être résolument au service des utilisateurs et s'adapter pour répondre à leurs attentes ;
- standardiser les systèmes d'information pour continuer à accompagner la croissance du Groupe Sodexo tout en renforçant la mesure de la performance et l'environnement de contrôle de nos activités.

Pour atteindre ces trois objectifs principaux, la Direction des Systèmes et Technologies de l'Information a déployé de nombreuses procédures notamment dans les domaines suivants :

- gouvernance des Systèmes d'Information Groupe ;
- sécurité Informatique ;
- attribution et sécurisation des terminaux mobiles ;
- investissement informatique.

Politique santé et sécurité au travail

Des résultats exemplaires dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail sont un élément clé de future réussite commerciale et de la réputation du Groupe en tant qu'entreprise mondiale responsable.

Le soin que Sodexo prend pour préserver les personnes est au cœur de son engagement en faveur de la santé et de la sécurité au travail, et ce pour ses collaborateurs et les 75 millions de consommateurs que Sodexo sert tous les jours. Cet engagement de Sodexo fait partie intégrante de sa vocation : améliorer la qualité de vie.

La politique santé et sécurité globale définit clairement les attentes de l'entreprise et guide ses actions en la matière. Fondé sur la norme OHSAS 18001 ⁽¹⁾, le système mondial de gestion de la santé et de la sécurité de Sodexo définit nos normes minimales et comprend 18 processus clés obligatoires.

Politique Audit Interne

Le périmètre d'Audit Interne englobe l'examen et l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité de la gouvernance de l'organisation, la gestion des risques et le contrôle interne. Cela inclut l'évaluation :

- de la fiabilité et de l'intégrité des informations financières et extra-financières ;
- de la conformité aux politiques, procédures lois et règlements existants ;
- des moyens mis en place pour sauvegarder les actifs ;
- de l'efficacité des ressources employées et des opérations.

Il est également de la responsabilité de l'équipe d'Audit Interne d'alerter la Présidente du Conseil, le Comité d'Audit ainsi que le Comité Exécutif, de tout risque significatif, et de les informer sur les causes des faiblesses trouvées.

L'Audit Interne a défini plusieurs procédures permettant principalement d'identifier les priorités d'audits sur l'année fiscale, de planifier et réaliser ses missions, de rédiger ses rapports et d'effectuer le suivi de ses recommandations.

L'Audit Interne a mis en place un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer sa performance tels que le pourcentage de mise en place des recommandations d'audit, les délais d'émission des rapports d'audit, le pourcentage de réalisation du plan d'audit annuel, la formation et rotation des auditeurs, le taux de satisfaction des audités, etc.

5.1.2.3 Les délégations d'autorité

Les principes et politiques sont complétés par les descriptions de postes, des fiches d'objectifs annuels et pour les principaux dirigeants, des délégations clairement définies, qui font l'objet d'une mise à jour annuelle et d'une communication formalisée aux différents responsables par leur supérieur hiérarchique.

Le Directeur Général délègue certains de ses pouvoirs aux membres du Comité Exécutif Groupe, qui eux-mêmes délèguent à leur propre Comité Exécutif.

Les délégations s'appliquent dans les domaines du développement, de la gestion des Ressources Humaines, des achats, des investissements et de la finance.

La délégation dans le Groupe se réalise essentiellement à travers des contrats de responsabilité que sont le plan à un an et cinq ans. Cette délégation doit s'établir dans le respect des politiques générales du Groupe.

5.1.2.4 Mesureurs de progrès

Tout progrès se mesure. Ainsi Sodexo a défini des mesureurs de progrès permettant d'évaluer les améliorations accomplies dans cinq domaines principaux : le Développement, la Gestion, les Achats, les Ressources Humaines et le Développement Durable.

La Direction Financière du Groupe est chargée de la coordination et du suivi des indicateurs de progrès opérationnels à travers un tableau de bord du Groupe, des activités et des filiales.

Les progrès accomplis dans ces domaines seront déterminants pour la croissance future du résultat opérationnel, des liquidités générées par les opérations et du chiffre d'affaires.

Les indicateurs de progrès sont présentés annuellement au Conseil d'Administration et au Comité Exécutif Groupe afin de suivre les progrès accomplis.

Indicateurs de développement :

- potentiel global du développement du Groupe à 10 ans composé du potentiel par activité, par pays et par segment de clientèle ;
- taux de fidélisation des clients ;
- taux de satisfaction des consommateurs et des clients ;
- croissance à parc comparable ;
- taux de développement commercial par rapport aux concurrents ;
- suivi des investissements en développement (en particulier des investissements immatériels).

Indicateurs de gestion :

- rentabilité des contrats ;
- rentabilité des activités et des différents segments de clientèle ;
- mesures de marge brute d'exploitation et de coûts sur les sites ;
- réduction des frais de fonctionnement et administratifs des filiales, des segments de clientèle et des différentes fonctions.

Indicateurs d'achats :

- pourcentage d'achats réalisés auprès des fournisseurs référencés ;
- baisse du nombre de références produits, baisse du nombre de livraisons sur un site, etc.

(1) Voir Glossaire.

Indicateurs de Responsabilité d'Entreprise :

Indicateurs en tant qu'employeur, parmi lesquels :

- le taux d'engagement des collaborateurs qui doit progresser pour atteindre le même taux que celui des entreprises classées comme les meilleurs employeurs mondiaux et qui a atteint 68 % selon la dernière enquête d'engagement en avril 2016 ;
- la fidélisation du personnel mesurée pour l'ensemble du personnel et pour les responsables de site. Pour l'exercice 2015-2016, ce taux s'élevait à 66 % pour l'ensemble du personnel et 81 % pour l'encadrement sur site ;
- la promotion interne mesurée par le nombre de collaborateurs qui ont été promus responsables de site, cadres intermédiaires ou dirigeants, etc. ;
- la représentation des femmes dans la population des dirigeants, l'objectif était d'avoir 25 % de femmes dans la population des dirigeants en 2015 contre 18 % en 2009. Cette proportion atteint 30 % pour l'exercice 2015-2016. Par ailleurs, il convient de souligner que la représentation de femmes s'élève à 42 % au sein du Conseil d'Administration et à 38 % au sein du Comité Exécutif du Groupe.
- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001, norme britannique de management de la santé et de la sécurité au travail ;
- nombre d'accidents de travail avec un arrêt de travail.

Indicateurs pour la nutrition, la santé et le bien-être, parmi lesquels :

- pourcentage du chiffre d'affaires des Services sur Site des pays ayant au moins une certification ISO 22000 ou ISO 9001 pour la sécurité alimentaire ;
- nombre de diététiciens employés par Sodexo.

Indicateurs pour le développement économique, social et environnemental, parmi lesquels :

- nombre de pays combattant la faim et la malnutrition dans le monde au travers de Stop Hunger ;
- pourcentage du chiffre d'affaires des services sur site des pays ayant des PME (petites et moyennes entreprises) dans leur chaîne d'approvisionnement

Indicateurs pour la protection de l'environnement parmi lesquels :

- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe ayant une certification ISO 14001, norme internationale de management environnemental ;
- part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseurs ;
- pourcentage des sites ayant mené des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation en eau et énergétique ;
- pourcentage des sites ayant mis en place des équipements et processus pour réduire les déchets ;
- part des achats de produits de la mer certifiés responsables.

Conformément au décret du 24 avril 2012 mettant en application les dispositions de la loi du 12 janvier 2010, dite « Grenelle II »,

le Groupe a sélectionné un organisme tiers indépendant afin de faire auditer une sélection représentative d'informations sociales, environnementales et sociétales qui traduisent les progrès obtenus en matière de responsabilité d'entreprise. Les conclusions de cet audit sont restituées dans la section 2.6.3 du présent document.

5.1.2.5 Descriptif de la démarche intégrée de gestion des risques et de contrôle interne

Sodexo a mis en place un dispositif rigoureux pour identifier les principaux risques. Le Groupe s'assure que les risques sont évalués et gérés aux niveaux appropriés de l'organisation : selon leur nature, les actions de maîtrise sont pilotées soit au niveau local, soit au niveau du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur des principes fondamentaux définis par le Conseil d'Administration.

Le processus d'identification des risques est réalisé parallèlement au niveau central pour le Groupe et au niveau local

- Une cartographie des risques Groupe est régulièrement mise à jour et présentée au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration.
- Par ailleurs, les Directeurs Généraux des principales filiales du Groupe évaluent leurs principaux risques, décrivent les contrôles en place pour les maîtriser et mesurent leur efficacité.
- Ces auto-évaluations locales sont agrégées au niveau du Groupe et présentées chaque année au Comité d'Audit.

Le Groupe met en place des procédures de contrôle interne pour maîtriser tout nouveau risque identifié.

La section 3.6.1 de ce Document de référence décrit les principaux risques auxquels le Groupe est confronté.

Les procédures de contrôle interne font partie de la démarche continue d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques de l'entreprise. La démarche de contrôle interne et de la gestion des risques 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), évaluation des risques (identification, analyse et gestion des risques), activités de contrôle (normes et procédures), information et communication (recueil et échange d'informations) et pilotage (suivi et modifications éventuelles des processus). Dans les prochaines années, Sodexo poursuivra le renforcement du contrôle interne en s'appuyant progressivement sur les dispositifs liés au référentiel COSO (*Committee of Sponsoring Organizations* – voir glossaire) publié en mai 2013. Fermement soutenue par le Directeur Général et le Directeur Financier Groupe, la démarche de contrôle interne et de la gestion des risques a reçu l'approbation du Conseil d'Administration et de son Comité d'Audit ainsi que le support du Comité Exécutif du Groupe.

La démarche de gestion des risques et de contrôle interne appliquée dans le Groupe consiste en :

- l'identification et l'évaluation des risques ;
- la description de l'environnement de contrôle tant au niveau du Groupe qu'au niveau des filiales ;
- la documentation et l'autoévaluation des points de contrôle dans les filiales comme au siège ;
- les tests indépendants de l'efficacité de ces points de contrôle réalisés par des personnes indépendantes.

Un très grand nombre de filiales du Groupe, représentant près de 98 % du chiffre d'affaires de Sodexo, établit chaque année un rapport détaillé appelé *Company Level Control Report*. Celui-ci est décliné selon les cinq composantes du référentiel et comporte l'identification des principaux risques de l'entité, la description des actions de maîtrise des risques ainsi qu'une évaluation de leur efficacité.

Parmi celles-ci, les filiales les plus significatives, qui représentent ensemble plus de 92 % du chiffre d'affaires du Groupe, vont au-delà de cette première étape et évaluent également l'efficacité de leurs propres contrôles, dont certains font l'objet des tests réalisés par des personnes indépendantes (des membres de l'Audit Interne du Groupe).

Une synthèse de l'état du contrôle interne et des progrès réalisés est présentée en fin d'exercice au Comité d'Audit. Dans neuf domaines principaux, 1 901 contrôles ont été testés de manière indépendante par l'Audit Interne Groupe dans différentes filiales. Sur l'ensemble des recommandations émises par l'Audit Interne en 2015-2016, 29 % ont déjà donné lieu à des corrections satisfaisantes et ont confirmé de réels progrès, des plans d'action étant en cours pour les recommandations restantes.

Descriptif du dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information comptable et financière

La Direction Financière du Groupe veille à la fiabilité des informations financières et comptables.

La production et l'analyse de l'information financière s'appuient sur un ensemble de procédures mises en place aussi bien au niveau des sites d'exploitation qu'au niveau des Directions Financières des filiales et du Groupe.

Les Directions Financières des filiales établissent mensuellement, un compte de résultat, cumulé depuis le début de l'exercice social, un bilan et un tableau de 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 Entités Opérationnelles s'engagent sur la fiabilité de leurs états financiers, préparés en conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, et sur lesquels

les auditeurs externes des principales filiales expriment une opinion dans le cadre de leur mission référée par les auditeurs du Groupe. La Direction Financière du Groupe veille aux évolutions des normes et interprétations IFRS et à l'application par toutes les filiales des traitements comptables conformes aux règles du Groupe.

Par ailleurs, la Direction Financière du Groupe identifie deux fois par an les événements susceptibles de donner lieu à une dépréciation d'un ou plusieurs actifs, notamment le *goodwill* et les autres actifs incorporels (en application de normes comptables IFRS). Cette analyse pourrait, le cas échéant, conduire à la constatation d'une dépréciation de l'actif concerné.

Le *reporting* opérationnel (mesureurs de progrès tels que la fidélisation des clients, le développement commercial et la croissance du chiffre d'affaires à « parc comparable ») et financier qui est discuté au niveau de chaque entité par chaque Directeur Général de segment et son Comité Exécutif, est ensuite présenté au Comité Exécutif du Groupe puis à la Présidente du Conseil d'Administration. Par ailleurs, des revues trimestrielles avec chacune des Entités Opérationnelles du Groupe permettent au Directeur Général et au Directeur Financier Groupe d'apprécier, à partir des éléments financiers du *reporting* et d'éléments opérationnels, l'évolution des performances de la ou des filiales.

Le Groupe a mis en place des procédures pour identifier ses Engagements hors bilan. Les éléments dits « hors bilan » rassemblent tous les droits et obligations pouvant avoir immédiatement ou à terme un impact financier sur la situation du Groupe, autres que ceux devant être inscrits au bilan et au compte de résultat, ou qui n'y figurent que de façon incomplète. Ils regroupent notamment les nantissements d'actifs, toutes les garanties liées soit aux contrats opérationnels (par exemple, garanties de soumission *bid bonds* ou de bonne fin *performance bonds*), soit à l'endettement ou à des contentieux, mais également les contrats de location non activés au bilan et les engagements relatifs à des promesses de vente ou d'achat de titres, etc. Ces engagements hors bilan sont présentés régulièrement au Conseil d'Administration.

La Direction des Assurances Groupe est chargée en collaboration avec les responsables appropriés dans les filiales, de :

- mettre en place les couvertures d'assurance pour préserver les intérêts du Groupe ;
- identifier et évaluer les principaux risques qui pèsent sur le Groupe, en restant attentifs à l'émergence de nouveaux facteurs de risques liés à l'évolution de ses activités, en particulier dans les domaines du facilities management ;
- développer une politique de réduction des risques contractuels au travers, notamment, de clauses de limitation de responsabilité ou de pactes de garantie ;
- arbitrer entre la conservation (auto-assurance) au sein du Groupe des conséquences financières qui résulteraient de la survenance de ces risques et leur transfert au marché de l'assurance.

La Direction Juridique intervient en amont auprès des équipes opérationnelles avec les responsables des affaires juridiques au niveau local, qui veillent au respect des dispositions légales. Ils s'assurent également que les négociations contractuelles sont menées de façon équilibrée, que les risques ne concernent que le respect des obligations contractuelles en matière de prestations et qu'ils sont limités en valeur et dans le temps.

Enfin, sur la base des informations transmises dans le cadre du *reporting* mensuel et de la consolidation des comptes, le Directeur Général, avec l'aide de la Direction Financière Groupe, prépare la communication financière. Le Directeur Général s'appuie également sur les informations opérationnelles requises lors de l'élaboration du Document de référence. Enfin les communiqués de presse de résultats (semestriels et annuels) sont soumis au Conseil d'Administration pour approbation.

Afin de permettre à la Direction Générale de diffuser une information qui reflète fidèlement la situation du Groupe, la communication financière fait l'objet d'une revue par le Comité de l'Information Financière (*Disclosure Committee*), qui regroupe des représentants des Directions fonctionnelles du Groupe, notamment dans les domaines du Contrôle financier, de la Communication financière, du Juridique, des Ressources Humaines, du Développement Durable, de la Communication et du Gouvernement d'entreprise.

5.1.2.6 La Direction de l'Audit Interne

La Direction de l'Audit Interne du Groupe est rattachée à la Présidente du Conseil d'Administration afin de garantir son indépendance au sein de l'organisation. Elle lui rend compte de son activité lors d'une réunion mensuelle. La Directrice de l'Audit Interne Groupe travaille en étroite collaboration avec le Président du Comité d'Audit avec lequel elle tient des réunions plus informelles (environ quatre fois par an).

Depuis 2015, Sodexo a maintenu la certification de ses activités d'Audit Interne Groupe par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI). Cette certification reconnue au niveau international assure le respect et la mise en application de 30 exigences générales du Référentiel Professionnel de l'Audit Interne (indépendance, objectivité, compétences, méthodologie, communication, supervision, programme d'assurance continue).

La certification IFACI est un label exigeant de qualité et de performance qui :

- donne un signe fort sur la rigueur avec laquelle Sodexo évalue ses processus de gestion des risques et du contrôle interne ;
- apporte une comparaison avec les meilleures pratiques du marché ;
- permet au Groupe de renforcer et pérenniser ses pratiques d'Audit Interne ;
- et, enfin, fédère les collaborateurs autour d'un projet exigeant.

L'Audit Interne intervient auprès des différentes entités du Groupe selon un plan d'audit préétabli. Une revue des risques potentiels par la Présidente du Conseil d'Administration, le Directeur

Général, le Directeur Financier Groupe et la Directrice de l'Audit Interne, prenant en compte les remarques formulées par les auditeurs externes et après consultation du Comité Exécutif, permet d'établir annuellement une liste des structures, des filiales et des sujets qui pourraient faire l'objet d'un Audit Interne. Le Comité d'Audit se prononce sur ce programme annuel d'audit.

Parmi ses missions, la Direction de l'Audit Interne doit :

- s'assurer 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 filiales, préconiser des actions correctives pour les faiblesses de contrôle identifiées et suivre leur mise en place par les entités concernées.

Par ailleurs, la Direction de l'Audit Interne peut être conduite à réaliser des missions spéciales à la demande de la Présidente du Conseil, du Comité d'Audit, du Directeur Général ou du Comité Exécutif.

L'essentiel (68 %) du plan d'Audit Interne Groupe, approuvé par le Comité d'Audit en début d'exercice 2015-2016, a été réalisé. La Direction de l'Audit Interne Groupe, dotée d'un effectif moyen de 25 personnes, a effectué pendant l'exercice 75 missions dans 31 pays. Par ailleurs, un réseau de près de 90 responsables du contrôle interne souvent rattachés aux Directeurs Financiers est en place. Ce réseau est coordonné par une équipe centrale de contrôle interne et permet d'apporter un support *ad hoc* aux missions d'audit et à la remédiation des défaillances identifiées par l'audit interne.

La Direction de l'Audit Interne Groupe assure un suivi régulier, auprès des sociétés du Groupe ayant fait l'objet d'un audit, de l'exécution des plans d'actions correctrices. Une synthèse de l'état d'achèvement et des progrès réalisés est régulièrement mise à jour et présentée deux fois par an au Directeur Général et au Directeur Financier Groupe, à la Présidente du Conseil d'Administration et au Comité d'Audit. Au cours de l'exercice 2015-2016, le processus de suivi des recommandations d'audit a continué d'être renforcé. Tous les audits font l'objet d'un suivi sur le terrain dans un délai maximum de douze mois.

Ainsi pour les exercices antérieurs à 2015-2016, environ 86 % des recommandations ont été mises en place par les dirigeants des filiales. En ce qui concerne l'exercice 2015-2016, sur 1 351 recommandations émises par la Direction de l'Audit Interne Groupe 29 % ont déjà été mises en place et le reste fait l'objet de plans d'action en cours. Il convient de noter que le Comité d'Audit n'admet pas qu'une filiale puisse refuser d'appliquer une recommandation de la Direction de l'Audit Interne. En 2015-2016, la Direction de l'Audit Interne a effectué une enquête auprès d'un échantillon d'entités. La très grande majorité des entités sollicitées (98 %) ont jugé la qualité des missions comme satisfaisante. Les délais d'émission des rapports d'audit doivent cependant être améliorés.

Tous les ans l'Audit Interne Groupe évalue les économies réalisées et les pertes évitées grâce à ses missions. Au cours de l'année 2015-2016, les missions d'investigation, d'assistance et d'efficacité des processus ont permis de dégager une valeur ajoutée de 8,3 millions d'euros (somme des coûts évités et économies réalisées moins les coûts de l'Audit Interne).

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 filiales un dispositif de contrôle interne le plus efficace possible.

Dans le cadre de la préparation de ce rapport et conformément à la recommandation de l'AMF de juillet 2010, Sodexo s'est appuyé notamment sur le « Cadre de référence » réalisé par le groupe de Place et publié par l'AMF.

Sophie Bellon
Présidente du Conseil d'Administration

5.1.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ SODEXO

Aux actionnaires

Exercice clos le 31 août 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société SODEXO SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par la Présidente de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 août 2016.

Il appartient à la Présidente d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport de la Présidente, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport de la Présidente. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport de la Présidente ainsi que de la documentation existante ;

- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport de la Présidente.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport de la Présidente du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport de la Présidente du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 16 novembre 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Hervé Chopin