



Document de référence 2013-2014

incluant le Rapport
financier annuel

sodexo 

SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	Messages du Président et du Directeur Général	4
1.2	Notre Histoire	24
1.3	Notre Groupe et nos Services de Qualité de Vie	26

2

RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

2.1	<i>Le Better Tomorrow Plan</i>	88
2.2	<i>We Are</i>	89
2.3	<i>We Do</i>	90
2.4	<i>We Engage</i>	108
2.5	Classements et distinctions	111
2.6	Indicateurs, note méthodologique et rapports des Commissaires aux Comptes	114
2.7	Données relatives aux activités en France	125

3

INFORMATIONS CONSOLIDÉES

3.1	Rapport d'activité de l'exercice 2013-2014	132
3.2	Comptes consolidés de Sodexo au 31 août 2014	152
3.3	Annexe aux comptes consolidés	158
3.4	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	216
3.5	Informations supplémentaires	218

4

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ MÈRE

4.1	Comptes sociaux de Sodexo SA	228
4.2	Annexe aux comptes sociaux	230
4.3	Informations supplémentaires concernant les comptes sociaux	247
4.4	Rapports des Commissaires aux Comptes	249

5

INFORMATIONS JURIDIQUES

5.1	Renseignements de caractère général concernant Sodexo et son capital	258
5.2	Organigramme juridique simplifié	265

6

ACTIONNAIRES – COMMUNICATION FINANCIÈRE

6.1	La communication financière	268
6.2	Calendrier financier	271
6.3	Performance de l'action Sodexo	272
6.4	Le capital	276

7

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

7.1	Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	280
7.2	Autres informations concernant les mandataires sociaux et la Direction de la Société	308
7.3	Rémunérations	310
7.4	Honoraires des Commissaires aux Comptes	332

8

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 19 JANVIER 2015

8.1	Rapport du Conseil d'Administration Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire du 19 janvier 2015	336
8.2	Résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire du 19 janvier 2015	341

9

AUTRES INFORMATIONS

9.1	Glossaire	348
9.2	Responsables du Document de référence et du contrôle des comptes	351
9.3	Tables de concordance	353

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2013-2014

incluant le Rapport financier annuel



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l' Autorité des marchés financiers le 17 novembre 2014 conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce document de référence est disponible sur le site internet de la Société, www.sodexo.com, ou sur celui de l'Autorité des marchés financiers, www.amf-france.org.



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	MESSAGES DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	4	1.2	NOTRE HISTOIRE	24
	Message de Pierre Bellon Président du Conseil d'Administration de Sodexo	4	1.3	NOTRE GROUPE ET NOS SERVICES DE QUALITÉ DE VIE	26
	Le Conseil d'Administration de Sodexo	14	1.3.1	Profil	26
	Message de Michel Landel, Directeur Général de Sodexo	16	1.3.2	Nos Services de Qualité de Vie	34
	Le Comité Exécutif de Sodexo	22			



Message de PIERRE BELLON

*Président du Conseil
d'Administration de Sodexo*

Un petit rappel sur l'histoire de Sodexo.

À ma sortie d'HEC et après mon service militaire comme officier de la Marine, je suis entré à Marseille dans une petite entreprise d'avitaillement maritime. Elle avait été créée par mon grand-père en 1895 et mon père lui avait succédé.

Au bout de quelques années, j'avais acquis deux convictions : le marché de l'avitaillement maritime à Marseille allait entrer en récession et je voulais créer ma propre entreprise.

En 1965, j'en ai parlé à mon père pour lequel j'avais une grande admiration. Au départ peu favorable à cette idée, il s'est finalement rendu à mes arguments. C'est ainsi que, début 1966, j'ai créé Sodexo pour me lancer dans la restauration d'entreprise. Aujourd'hui, Sodexo est devenu une grande entreprise internationale, leader mondial des Services de Qualité de Vie, dont les 419 000 collaborateurs servent quotidiennement 75 millions de consommateurs dans 80 pays.

Mon message tentera de répondre à deux questions.

La première est une question que l'on me pose souvent :

COMMENT PARTI DE RIEN EN 1966, À MARSEILLE, SODEXO EST-IL DEvenu UNE GRANDE ENTREPRISE MONDIALE ?

La deuxième :

COMMENT FAIRE FACE À LA GRANDE MUTATION DU MONDE POUR POURSUIVRE NOTRE CROISSANCE ?

“

Comment, parti de rien en 1966 à Marseille,
Sodexo est-il devenu une grande entreprise mondiale ?

”

1

> 1. LES RAISONS DE NOTRE CROISSANCE

Elles sont au nombre de sept : nous les appelons les principes fondamentaux de notre développement.

1.1 MA VOLONTÉ DE CROISSANCE

Pourquoi la croissance ? Pour créer des richesses pour nos consommateurs, nos clients et créer de l'emploi.

Dès le début j'ai choisi la **croissance interne** car elle offre aux salariés la possibilité de grandir avec l'entreprise par promotion interne.

1.2 MA CONCEPTION DE L'ENTREPRISE

Dès son origine, j'ai voulu que Sodexo soit la communauté de ses clients et de ses consommateurs, de son personnel et de ses actionnaires.

C'est devenu notre atout majeur : les administrateurs, les dirigeants, l'ensemble des collaborateurs et les actionnaires familiaux partagent des valeurs communes et travaillent ensemble pour faire progresser Sodexo.

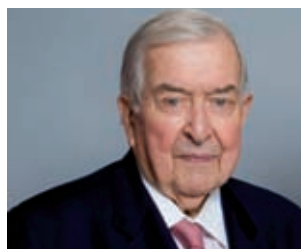
En 2006, Sodexo a mené sa première Enquête internationale d'engagement. Un questionnaire anonyme a été adressé à 50 000 collaborateurs du Groupe. En 2014, la cinquième Enquête a été conduite auprès de 130 000 d'entre eux. Nous avons pu mesurer ainsi leur

taux d'engagement : de 50 % en 2006, il est passé à 48 % en 2008 – nous avons alors redressé la barre puisqu'il affiche depuis une constante progression : 55 % en 2010, 57 % en 2012 et 59 % cette année. Notre objectif est de porter ce taux à 65 % pour entrer dans la catégorie des grandes entreprises mondiales les plus appréciées par leurs collaborateurs.

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

Notre stratégie est simple :

- **conserver nos clients actuels**, avec un objectif : atteindre un taux de fidélisation de 95 % ;
- **trouver des clients nouveaux par deux voies** :
 - la segmentation et la sous-segmentation de notre clientèle, et la recherche de niches,
 - le développement géographique ;
- **élargir notre gamme de Services de Qualité de Vie** : sur nos sites, au-delà de la restauration, nous développons les services de *facilities management* qui représentent aujourd'hui 28 % de notre chiffre d'affaires.



Suite du message de PIERRE BELLON

Président du Conseil d'Administration
de Sodexo

1.4 LE DÉVELOPPEMENT DE NOS RESSOURCES HUMAINES

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

Dès le début, j'ai compris deux facteurs clés :

- **seul je ne pourrais rien faire.** J'ai donc recruté des collaboratrices et des collaborateurs meilleur(e)s que moi. Le Groupe s'est développé grâce aux femmes et aux hommes de l'entreprise, et surtout grâce à ses grands intra-entrepreneurs. Ils ont tous le même profil : ayant appris sur le terrain, ils ont acquis une connaissance de l'entreprise ; ayant une responsabilité globale, ils ont assuré la croissance continue des résultats ;
- **la reconnaissance de tous nos collaborateurs de terrain est essentielle.** Ce sont eux qui, sur nos sites, sont en contact quotidien avec les consommateurs, connaissent leurs besoins, assurent leur satisfaction et portent l'image du Groupe.

Aussi, dès la naissance de Sodexo en 1966, nous avons défini :

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

Notre vocation est double :

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

Nos valeurs sont simples et compréhensibles par tous :

- l'Esprit de service ;
- l'Esprit d'équipe ;
- l'Esprit de progrès.

... comme nos principes éthiques :

- la loyauté ;
- le respect de la personne et l'égalité des chances ;
- la transparence ;
- le refus de la corruption et de la concurrence déloyale.

Notre vocation, nos valeurs, nos principes éthiques donnent **une vision commune, un sens aux initiatives et au travail** de chacun d'entre nous, et sont portés par nos dirigeants qui donnent l'exemple.

Près de 50 ans après la naissance de Sodexo, **ils sont le fondement de notre engagement**. Ils nous unissent profondément et sont le ciment de toutes nos équipes dans le monde. C'est notre plus grande force par rapport à nos concurrents.

1.5 NOTRE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

Définir une stratégie, c'est faire un choix. C'est décider de ce que nous ferons et surtout de ce que nous ne ferons pas.

Lors de la création de Sodexo en 1966, nous avons fait deux choix majeurs qui sont encore les piliers de notre stratégie :

Nous sommes et resterons une entreprise de services

QUELS SERVICES ?

Dans un secteur aussi vaste, nous ne pouvons pas tout faire.

Nous avons choisi les Services de Qualité de Vie pour réaliser notre vocation et nous différencier de nos concurrents.

C'est aussi la raison pour laquelle nous avons choisi trois activités qui contribuent à améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs, des salariés de nos clients et de nos consommateurs.

1. les Services sur Site ;
2. les Services Avantages et Récompenses (Chèques et Cartes de Services) ;
3. les Services aux Particuliers et à Domicile.

Et Sodexo est devenu le leader mondial des Services de Qualité de Vie.

1.6 LA CONQUÊTE DU MONDE

Ensemble, nous avons vite compris que nos clients et nos fournisseurs devenaient mondiaux et que, nous aussi, nous devons le devenir, d'autant que la population française ne représentait que 1 % de la population mondiale. Nous avons relevé le défi et aujourd'hui nous réalisons 85 % de notre chiffre d'affaires hors de France.

Nous continuerons à nous développer en France mais la majorité de nos consommateurs sont mondiaux, c'est

pourquoi notre croissance hors de France sera beaucoup plus rapide que sur notre territoire national.

1.7 NOTRE INDÉPENDANCE

Dès la création de Sodexo, en 1966, nous avons décidé que l'indépendance serait l'un des principes fondamentaux du Groupe car elle permet :

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

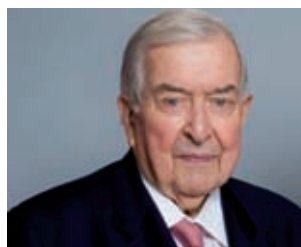
Cette indépendance nous empêche de tomber entre les mains d'un groupe financier ou industriel.

Au 31 août 2014, notre holding animatrice, Bellon SA détient 37,7 % du capital de Sodexo et 52,4 % des droits de votes. Nous avons conclu le 22 mai 2008, avec ma femme et mes enfants, **une convention de 50 ans qui engage nos petits-enfants et leurs descendants directs à ne vendre aucune action de Bellon SA en dehors du Groupe familial composé par les héritiers directs de Pierre Bellon** ; cette convention protège totalement l'indépendance de Sodexo souhaitée par l'ensemble du personnel.

Parti de rien en 1966 à Marseille, Sodexo est devenu une grande entreprise internationale, leader mondial dans la plupart de ses marchés, 1^{er} employeur privé français et 18^e mondial avec 419 000 personnes dans 80 pays.

Cette réussite repose sur nos sept principes fondamentaux que nous devons continuer à suivre avec persévérance et ténacité.





Suite du message de PIERRE BELLON

Président du Conseil d'Administration
de Sodexo

2. COMMENT FAIRE FACE À LA GRANDE MUTATION DU MONDE ET POURSUIVRE NOTRE CROISSANCE ?

Tous les pays ont connu, à une période de leur histoire, une crise dont ils se sont relevés.

Dans une économie globalisée dans laquelle les capitaux, l'information, les échanges commerciaux et les talents sont en permanence interconnectés, la crise des uns fait le bonheur des autres.

La grande mutation du monde se poursuit depuis des siècles, mais aujourd'hui elle s'accélère à très grande vitesse.

2.1 DIX TENDANCES FORTES

Depuis plusieurs années, nous avons identifié 10 tendances lourdes mondiales :

1. **l'évolution démographique** (croissance de la population, espérance de vie...) ; la recherche médicale, les progrès de la biologie, de la médecine et de la chirurgie, la politique de prévention feront que les enfants qui naissent aujourd'hui vivront sans doute au-delà de 100 ans ;
2. **une économie globalisée dans laquelle les capitaux, l'information, les talents**, les échanges commerciaux sont en permanence interconnectés. Cette dynamique permet à de petites entreprises innovantes de bénéficier, durablement, de nouvelles sources de développement ;
3. **une urbanisation galopante** avec le développement de mégapoles : 526 villes comptent plus d'un million d'habitants, dont 24 entre 10 et 20 millions et 14 plus de 20 millions ;
4. **le transfert de la puissance économique vers de nouveaux pays** avec le développement des pays émergents à fort potentiel (Brésil, Mexique, Turquie...) ;
5. **la montée en puissance des classes moyennes dans les pays émergents** ;
6. **l'augmentation des dettes publiques** incite les États à faire davantage appel à l'externalisation, ce qui est de nature à accélérer le développement des partenariats publics-privés (*Private Finance Initiative* ou *PFI*) ;
7. **les questions environnementales** et notamment le risque d'épuisement des ressources naturelles conduisent à la recherche de modes d'utilisation plus économiques et à l'identification de substituts durables. L'exploitation des gaz de schiste va, par exemple, permettre aux États-Unis d'acquies leur indépendance énergétique ;
8. **le poids grandissant du consommateur** en quête de bien-être, de qualité de vie, de meilleure santé et de personnalisation du service ;
9. **le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication** ;
10. **la distinction de plus en plus fréquente entre la propriété d'un bien et son usage.**

Ainsi, Sodexo n'investit pas dans l'immobilier de ses bureaux pour consacrer tous ses investissements à la croissance. Par exemple, au siège du Groupe, nous avons clairement établi quels étaient nos besoins, nous avons conçu l'agencement nos bureaux et acquis le mobilier ; mais nous avons loué les locaux.

On constate aussi que dans certaines villes, les vélos, les motos, voire les voitures n'appartiennent pas à ceux qui les utilisent (Velib, Autolib, etc.) ; les compagnies aériennes sont rarement propriétaires de leur flotte d'avions ; en hôtellerie, les murs sont financés par des groupes d'investisseurs (compagnies d'assurance, fonds de « *private equity* », fonds immobiliers) qui en confient la gestion à de grands groupes hôteliers avec un contrat qui prévoit un loyer de longue durée et un intéressement éventuel aux résultats.

Les entreprises qui ne s'adapteront pas à cette profonde mutation disparaîtront ; d'autres, au contraire comme Sodexo, saisiront les grandes opportunités de développement qu'elles offrent.

J'en veux pour preuve que, dans le classement de FORTUNE des 500 premières entreprises mondiales, plus de 50 % d'entre elles n'existaient pas il y a seulement 20 ans.

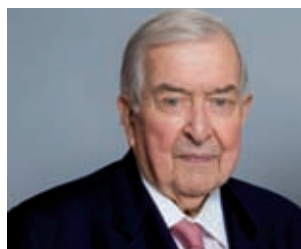
Ces tendances lourdes mondiales s'accompagnent de tendances spécifiques propres à chacun de nos segments de clientèle et à chaque pays.

2.2 CINQ PRIORITÉS

Pour faire face à cette profonde mutation mondiale et poursuivre notre croissance, nous avons défini cinq priorités :

1. **la culture collective de Sodexo** est forte et essentielle au développement de notre entreprise mais, à mon sens, **nous devons la faire évoluer** dans trois directions :
 - **la vérité devant les faits et ce que j'appelle « le miroir » :**

Il y a plusieurs façons de se regarder dans un miroir. Certains entrepreneurs admirent leur réussite et celle de leur entreprise ; ils sont convaincus que leurs succès passés sont une garantie pour l'avenir qui les dispense de rester à l'écoute de leurs clients et de leurs consommateurs. Je pense qu'il faut, avant tout, regarder ses faiblesses et celles de son entreprise, les analyser et trouver comment les transformer en forces. J'ai pris des risques, mes collaborateurs aussi. J'ai connu beaucoup d'échecs – nous avons tous un droit à l'échec –, mais j'ai aussi beaucoup plus appris de mes échecs que de mes succès. Cette démarche de progrès doit s'appuyer, à tous les niveaux de l'organisation, sur l'analyse des forces et des faiblesses de nos concurrents. *Lebenchmarking* interne est également essentiel, chaque collaborateur devant s'interroger régulièrement sur le niveau de ses indicateurs de progrès ainsi que sur la façon dont ils évoluent ailleurs dans le Groupe, et regarder la réalité en face ;



Suite du message de PIERRE BELLON

*Président du Conseil d'Administration
de Sodexo*

- **la transparence** est nécessaire pour créer de la confiance à tous les niveaux de l'entreprise. Notre communication interne peut être améliorée, en particulier sur la mise en œuvre de notre planification. La planification comprend quatre éléments :
 - la stratégie du Groupe correspond au message du Président présenté à l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 janvier 2014,
 - les objectifs à 2015 confirmés à cette même date par le Directeur Général,
 - les politiques générales du Groupe : certaines existent et sont diffusées (par exemple le « Gouvernement d'entreprise », « l'Audit Interne », etc.), d'autres sont en cours de révision, d'allègement ou doivent être modulées en fonction des catégories de collaborateurs auxquelles elles s'adressent avec des procédures plus simples et plus faciles à appliquer. Il s'agit en particulier du « Culte des consommateurs et des clients », des « Ressources Humaines », de la « Finance » et du « Processus de planification stratégique »,
 - les plans à 3, 5 et 10 ans des deux activités Services Avantages et Récompenses et Services aux Particuliers et à Domicile ainsi que les plans des différents segments, sous-segments et niches de l'activité Services sur Site.

Nous devons accentuer nos efforts de communication interne, en particulier sur la mise en œuvre de notre planification, en utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pour que chaque collaborateur de Sodexo s'approprie pleinement son domaine de responsabilité ;
 - **la pyramide hiérarchique inversée** : lors de mes contacts avec les dirigeants de Sodexo, j'affirme souvent que la taille d'une entreprise est un grand atout mais aussi un risque majeur de dérive technocratique. Pour l'éviter, il faut inverser la pyramide en donnant plus de pouvoirs et de responsabilités au personnel de terrain et rester impérativement à l'écoute attentive des besoins de nos clients, de nos consommateurs et de nos collaborateurs. C'est aussi pourquoi nous avons envoyé récemment aux 1 200 principaux collaborateurs du Groupe un questionnaire sur la Qualité de Vie, les forces et faiblesses de Sodexo afin de recueillir leurs suggestions pour améliorer les performances du Groupe ;
2. **la transformation de l'organisation de l'activité Services sur Site** : pour toujours mieux répondre aux besoins spécifiques de nos clients et de nos consommateurs sur chacun de nos marchés, notre organisation par pays se transformera progressivement en **directions mondiales par segment de clientèle** ;
 3. Michel Landel, notre Directeur Général et moi, estimons que Sodexo pourrait **investir beaucoup plus dans le Développement, la Recherche et l'Innovation**. Notre potentiel de développement est estimé à près de 50 fois notre chiffre d'affaires actuel. Mais nous manquons encore de Ressources Humaines alors que ce sont les femmes et les hommes de l'entreprise qui permettront de transformer cet énorme potentiel en résultat opérationnel, liquidités générées par les opérations et chiffre d'affaires.

Dans ce but, nous allons nous concentrer sur :

- **les plans de succession et la gestion prévisionnelle** de nos responsables ; en commençant par les plus hauts niveaux,
- **l'émergence des futurs intra-entrepreneurs** qui devront avoir de plus en plus le profil de « citoyens du monde ».
- C'est pour cela que Michel Landel a proposé au Conseil d'élargir son Comité Exécutif par la promotion d'un certain nombre d'intra-entrepreneurs plus jeunes qui assureront l'avenir du Groupe.
- C'est aussi la raison pour laquelle j'ai voulu anticiper la question de ma succession.

En 2005, j'ai dissocié la fonction de PDG avec d'une part, la fonction de Président du Conseil d'Administration que j'assume et d'autre part, la fonction de Directeur Général assumée par Michel Landel.

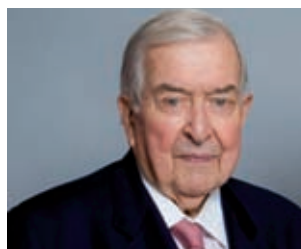
Concernant ma succession, je souhaitais – et c'est une évidence pour tout le monde – que l'un de mes quatre enfants me succède. Ne voulant pas effectuer ce choix moi-même, je leur ai demandé de mettre en place un processus qui leur permette de déterminer celui ou celle qui me succédera. Ils se sont réunis régulièrement avec un conseiller extérieur pour échanger leurs souhaits respectifs. Etant plusieurs candidats, ils ont décidé, d'un commun accord, de confier à quatre administrateurs le soin de choisir le plus apte à assurer ce rôle. Leur choix s'est porté sur Sophie, désignée à l'unanimité. Le Conseil d'Administration du 29 novembre a entériné ce choix. Elle a été nommée Vice-Présidente du Groupe pour me succéder en janvier 2016. Je suis fier de ce processus de succession exemplaire et de mes enfants, qui ont fait passer l'intérêt de l'entreprise avant leurs ambitions personnelles.

Sophie a fait ses classes et ses preuves, d'abord à l'extérieur, puis à l'intérieur de Sodexo. Elle est administratrice de Sodexo depuis vingt-quatre ans ; elle a intégré le Groupe il y a vingt ans et a assumé de multiples responsabilités.

Non seulement elle partage toutes les valeurs de Sodexo mais elle en connaît aussi tous les rouages. Elle dispose de la légitimité d'avoir été désignée à l'unanimité par les quatre administrateurs choisis par mes enfants pour me succéder. C'est une femme courageuse, rigoureuse, travailleuse et généreuse ;

4. L'amélioration de notre compétitivité.

- **Nous progressons dans les domaines suivants** : l'amélioration de la satisfaction de nos consommateurs, la productivité de nos achats et de programmation des menus, l'amélioration des conditions financières de certains contrats non rentables avec l'accord de nos clients, la réduction de nos frais de fonctionnement, le développement de nos Ressources Humaines. Il est clair que c'est en progressant dans ces domaines, que nous accélérerons la croissance de notre résultat opérationnel, de nos liquidités générées par les opérations et de notre chiffre d'affaires.
- **Par ailleurs, nos investissements étant essentiellement immatériels, comment les faire entrer dans nos processus de décision ?**
- Nous sommes dans un secteur de services qui, par nature, possède peu d'actifs tangibles : nos actifs, ce sont les femmes et les hommes de l'entreprise. Nos collaborateurs constituent un formidable outil de différenciation. Dans notre enquête d'engagement anonyme auprès de 130 000 personnes, ils répondent que Sodexo est une meilleure entreprise que ses concurrents.

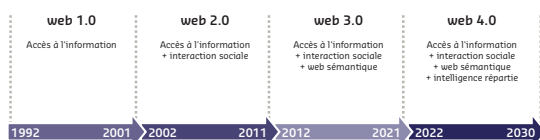


Suite du message de PIERRE BELLON

Président du Conseil d'Administration
de Sodexo

- Dans les 10 dernières années, 80 % de notre croissance se sont faits par croissance interne et 20 % par acquisition.
- Dans le domaine des acquisitions, nous disposons d'une très bonne procédure que nous appliquons avec rigueur. Mais, dans le domaine des investissements immatériels, nous manquons de procédures et donc de la rigueur nécessaire.
Pour nous améliorer dans ce domaine, nous avons lancé un groupe de travail confié à un chef de projet qui s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire représentant toutes les activités du Groupe.
- **Enfin, la digitalisation et les banques de données révolutionnent le fonctionnement des entreprises et améliorent leur compétitivité.**
Nous devons agir pour en tirer un meilleur parti. Nous avons progressé mais il nous reste encore du chemin à parcourir.

ÉVOLUTION DU WEB (source : Centre d'Analyse Stratégique (France))



La Chine, les États-Unis, l'Inde, le Japon et le Brésil comptent le plus d'internautes. Le numéro 1 est la Chine avec 516 millions d'internautes. Elle a également le plus grand nombre d'abonnés au téléphone mobile avec 990 millions d'utilisateurs.

(1) À taux de change constant.

Il faudra beaucoup investir dans la digitalisation pour nous hisser au rang des meilleures entreprises mondiales et nous développer en matière de-learning, de mesureurs de progrès, de communication, d'innovation, etc.

Notre objectif à moyen terme est de réaliser un taux de croissance annuel moyen ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires compris entre 4 et 7 %, une progression annuelle moyenne ⁽¹⁾ du résultat opérationnel comprise entre 8 et 10 % et un ratio *dash conversion* annuel moyen de l'ordre de 100 %.

Comment ? En nous améliorant dans les trois domaines qui ont fait notre réussite à ce jour : le culte du client et des consommateurs, la gestion, le développement de nos Ressources Humaines.

5. enfin, cinquième priorité, l'établissement d'une grande marque mondiale et d'une stratégie de communication

Nous voulons que la marque Sodexo soit mondiale, connue, aimée et choisie. Elle nous donnera un avantage compétitif et améliorera nos marges.

Mais la marque Sodexo n'est ni une marque produit, ni une marque grande consommation, ni une marque de luxe. La marque Sodexo c'est le reflet de notre histoire, de ce que nous sommes aujourd'hui et de ce que nous voulons être à l'avenir. Elle appartient à la communauté Sodexo, ses clients, ses consommateurs, ses actionnaires et surtout à son personnel.

Dans ce domaine nous avons progressé mais là aussi, il nous reste encore beaucoup de travail.

En conclusion

Comment faire face à la grande mutation du monde et poursuivre notre croissance ?

Dans de nombreuses entreprises, en particulier européennes, on entend dire : la situation est désastreuse, on ne peut rien faire, attendons la sortie de la crise. Cette attitude se retrouve sur la scène économique mondiale. Cette culture de l'excuse est un piège dans lequel nous ne devons pas tomber.

Que ce soit à Sodexo, au CJD (Centre des jeunes dirigeants) que j'ai présidé de 1968 à 1970 ou à l'Association Progrès du Management (APM) que j'ai créée avec quelques entrepreneurs iconoclastes

et qui compte aujourd'hui 6 000 adhérents, j'ai fait la constatation suivante : « **Quel que soit l'environnement, la croissance d'une entreprise, qu'elle soit petite, moyenne ou grande, est directement proportionnelle à la volonté de la développer, au courage et à la compétence de celui qui la dirige et de son personnel.** »

Merci aux administrateurs, à Michel Landel et ses équipes, à tous nos collaborateurs et à mes enfants qui assurent l'indépendance de Sodexo.

Bravo à vous tous pour ce que vous avez accompli ensemble pour faire de Sodexo une grande entreprise internationale et pour ce que vous allez faire pour continuer à assurer notre croissance à l'avenir.

PIERRE BELLON

Président du Conseil d'Administration de Sodexo

A handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal stroke followed by a series of loops and a vertical tail.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE SODEXO

au 31 août 2014

Le Conseil d'Administration de Sodexo du vendredi 29 novembre 2013 a nommé Sophie Bellon Vice-Présidente du Conseil d'Administration, afin qu'elle succède dans deux ans au Président Fondateur, Pierre Bellon, dans la fonction de Président du Conseil d'Administration.



PIERRE BELLON
Président du Conseil d'Administration
de Sodexo



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



**SOPHIE
BELLON**
Vice-Présidente du Conseil
d'Administration de Sodexo
Présidente du Directoire
de Bellon SA



**FRANÇOIS-XAVIER
BELLON**
Directeur Général de Bright
Yellow Group Plc
Membre du Directoire
de Bellon SA



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



ROBERT BACONNIER
Administrateur de sociétés



PATRICIA BELLINGER
Executive Director, Executive Education,
Harvard Business School



BERNARD BELLON
Membre du Conseil de Surveillance
de Bellon SA



PHILIPPE BESSON
Administrateur représentant les salariés



FRANÇOISE BROUGHER
Business Lead Square



PAUL JEANBART
Directeur Général de Rolaco



MICHEL LANDEL
Directeur Général de Sodexo



PETER THOMPSON
Administrateur de sociétés



Six Questions à MICHEL LANDEL

Directeur Général de Sodexo

LA QUALITÉ DE VIE FAIT NOTRE DIFFÉRENCE

Question : **La qualité de vie a toujours fait partie des valeurs défendues par Sodexo, mais depuis 2005 vous avez choisi d'en faire le cœur de votre métier et vous vous décrivez désormais comme le spécialiste des services qui améliorent la qualité de vie. Pourquoi avoir adopté cette stratégie ?**

Parce que nous sommes convaincus que la qualité de vie est un facteur déterminant de la performance des organisations et de la société. Avec nos services nous voulons apporter toujours plus de valeur à nos clients et à nos consommateurs. Dans chacun de nos segments de clientèle, l'offre de Sodexo doit être choisie parce qu'elle est compétitive bien sûr mais surtout parce qu'elle contribue directement à l'atteinte d'objectifs stratégiques pour nos clients, nous différenciant en cela de nos concurrents.

Quelle entreprise, quelle organisation ne cherche pas, aujourd'hui, à augmenter sa productivité, à trouver de nouveaux moyens de motiver ses collaborateurs, de réduire les coûts humains et financiers de l'absentéisme, du désengagement ? Quel responsable d'établissement de santé ne souhaite pas faire en sorte que les patients et leur famille se sentent bien accueillis et contribuent ainsi à sa réputation ?

Cela fait 50 ans que nous défendons cette idée, et de très nombreuses études nous donnent aujourd'hui raison :

le bien-être des hommes et des femmes doit être le principal sujet d'attention des entreprises, des hôpitaux, des écoles dans leur recherche de performance. Car ce sont également des lieux de vie !

Depuis sa création, notre Groupe assume ainsi une double vocation : améliorer la qualité de la vie et être une entreprise qui contribue au développement économique, social et environnemental des lieux où elle opère. Cet engagement se traduit, en pratique, dans tous les services que nous offrons, mais aussi dans la manière dont ils sont déployés. Il donne tout son sens au travail de nos 419 000 collaborateurs chaque jour. C'est une véritable clé de différenciation et de croissance durable face à la concurrence.

D'ailleurs, les succès commerciaux que nous avons remportés en 2013-2014 confirment la pertinence de notre offre.

Sur le plan financier, si l'on regarde sur le long terme, entre l'exercice 2004-2005 et l'exercice 2013-2014, le Groupe a réalisé une croissance annuelle moyenne de son chiffre d'affaires de près de + 6 % et une progression annuelle moyenne de son résultat opérationnel de l'ordre de + 10 % hors effets de change. Nous avons donc toutes les raisons d'être confiants dans notre stratégie.

“

Nous sommes convaincus que la qualité de vie est un facteur déterminant de la performance des organisations et de la société.

Dans chacun de nos segments de clientèle, l'offre de Sodexo doit être choisie parce qu'elle est compétitive bien sûr mais surtout parce qu'elle contribue directement à l'atteinte d'objectifs stratégiques pour nos clients, nous différenciant en cela de nos concurrents.

”

1

Question : La qualité de vie est une notion très large qui regroupe des dimensions extrêmement diverses. Comment la définissez-vous concrètement ? Quelles limites vous fixez-vous en termes de champs d'intervention ou de type de prestation pour garantir la cohérence de votre offre ?

C'est une très bonne question ! Elle a d'ailleurs donné lieu à d'importantes réflexions en interne sur la définition de la qualité de vie et sur le rôle que Sodexo peut légitimement jouer.

Bien qu'il n'existe pas UNE définition de la qualité de vie, de nombreuses recherches ont établi les facteurs de qualité de vie. Par exemple le *Better Life Index* de l'OCDE, dont nous sommes le partenaire depuis 2013, a identifié 11 dimensions de la qualité de vie des citoyens.

Il est clair que des facteurs comme la santé, le lien social ou encore la reconnaissance sont universellement reconnus comme des composantes clés de la qualité de vie quel que soit l'âge, l'origine ou l'activité des individus.

En ce qui nous concerne, au-delà de la restauration, notre métier historique qui contribue évidemment au bien-être et à la santé des personnes que nous servons, nous proposons plus de 100 services qui impactent les six dimensions de la qualité de vie que nous avons identifiées.

Nous estimons ainsi que nos services permettent de favoriser le bien-être et la santé, de créer les conditions de l'efficacité collective, de garantir un environnement physique sain et sécurisé, de cultiver le lien social, de promouvoir la reconnaissance des individus ou encore leur développement personnel.

Nos études nous ont permis de valider l'impact très concret de nos services sur ces dimensions de la qualité de vie et sur la performance. Et les résultats sont souvent étonnants. Par exemple, nous avons ainsi prouvé dans l'une de nos études aux Pays-Bas qu'un environnement physique sain augmentait la productivité des salariés de 15 % !⁽¹⁾ Donc oui, il est parfaitement cohérent que notre offre de services inclue la qualité de l'air, le chauffage ou encore le nettoyage. Car ce sont des facteurs de qualité de vie. Et des facteurs de performance.

Autre dimension : la reconnaissance. Une étude récente montre que 80 % des salariés travaillent plus et plus efficacement quand ils se sentent pleinement reconnus.

Grâce à notre expertise dans ce domaine, notamment au travers de notre activité Avantages et Récompenses, nous savons que les modalités de reconnaissance sont très différentes notamment en fonction des générations et nous développons donc des programmes qui sont adaptés aux enjeux de nos clients bien sûr mais aussi à la typologie de leurs collaborateurs.

(1) <http://qualityoflifeobserver.com/content/productivity-in-the-air>.





Suite des six questions à MICHEL LANDEL

Directeur Général de Sodexo

Ce qui est encourageant, c'est que notre domaine d'action nous ouvre chaque jour des pistes de réflexion et que l'impact de nos services sur la performance durable des organisations est de mieux en mieux mesuré. D'ailleurs, pour continuer à enrichir notre connaissance et à côté du partenariat avec l'OCDE dont je vous parlais, nous nous sommes dotés d'un Institut pour la Qualité de Vie qui mène des études et collabore avec des chercheurs pour identifier les leviers de qualité de vie dans des environnements aussi divers que les bureaux, les établissements de soins, les campus universitaires, les écoles, les bases-vie ou les établissements pénitentiaires.

Nous avons également lancé notre *Quality of Life Observer*⁽²⁾ qui offre aux décideurs un panorama mondial de la qualité de vie, au travers de partages d'expériences, d'interviews d'experts, de tribunes, d'analyses d'études universitaires et d'enquêtes.

Nous définissons donc la gamme de nos services en fonction de leur capacité à répondre à l'une des six dimensions de la qualité de vie que nous avons retenues. Bien entendu, nous sommes également attentifs à développer des services qui respectent la solidité de notre modèle financier caractérisé par de faibles investissements en capex et une forte génération de liquidités.

Question : Cette connaissance de vos publics et cette cohérence de votre offre que vous revendiquez, comment êtes-vous organisés pour qu'elles se retrouvent dans la manière dont vous déployez vos services ? Dans 80 pays et sur des marchés aux enjeux très différents, cela doit être une vraie gageure ?

Depuis près de 50 ans, nous avons acquis une connaissance approfondie de chacun de nos segments de clientèle et de nos consommateurs, et ceci à l'échelle locale mais aussi mondiale. Cette connaissance est aujourd'hui déterminante dans la mesure où elle constitue une source de valeur pour chacun de nos clients.

Pour aller toujours plus loin dans cette connaissance, j'ai ainsi engagé le Comité Exécutif dans la définition des étapes nécessaires pour passer progressivement d'une organisation par pays à une organisation par segment mondial de clientèle. Cette évolution nous permettra de garantir des processus mondiaux cohérents et toujours plus efficaces, et de mieux partager nos meilleures pratiques identifiées à travers le monde.

De plus, nous pourrons faire bénéficier nos clients d'une capacité d'innovation plus importante et à la hauteur de leurs besoins, et ce dans nos trois activités, les Services sur Site, les Services Avantages et Récompenses et Services aux Particuliers et à Domicile.

(2) <http://qualityoflifeobserver.com/>

Question : **Dans quel état d'esprit abordez-vous l'exercice 2015 ? Quels sont les perspectives et les atouts de Sodexo pour atteindre ses objectifs de croissance ?**

Je suis confiant car nous avons la chance d'être portés par plusieurs tendances favorables. Tout d'abord nous constatons que la demande de services intégrés de la part des grands groupes internationaux ne cesse de croître. Ensuite, nous enregistrons un rythme de croissance toujours soutenu et à deux chiffres dans l'activité Services Avantages et Récompenses en Amérique latine et en Asie. Enfin, nous avons dans les Bases-Vie un taux de développement et de signatures de nouveaux contrats qui va nous permettre de renouer avec la croissance sur ce segment de clientèle dès le premier semestre.

Cependant, nous prévoyons une accélération modeste, de l'ordre de + 3 %, de la croissance interne du chiffre d'affaires en 2014-2015 car d'une part, l'économie

mondiale connaît à la fois une croissance et une inflation faibles, et d'autre part, l'environnement macro-économique et politique dans les pays émergents est plus incertain à court terme. Enfin, nous constatons que la montée en puissance des grands contrats multisites et/ou internationaux est également plus lente que par le passé du fait de la complexité de leur mise en œuvre.

Pour ce qui est du résultat opérationnel et de la marge, nous pensons atteindre une progression du résultat opérationnel de 10 %, hors effet de change, soit une nouvelle amélioration de la marge opérationnelle, de 6 % au taux de change de 2012-2013 (soit 5,7 % au taux de change 2013-2014 compte tenu de l'impact des variations de change sur certaines devises).





Suite des six questions à
MICHEL LANDEL
Directeur Général de Sodexo

Question : Avec l'explosion des technologies digitales ou encore les changements démographiques, des mutations profondes vont transformer l'économie mondiale dans les années à venir et bouleverser nombre de *business models*. Les envisagez-vous avec sérénité ?

Notre métier implique d'être constamment à l'affût des changements de comportements de nos consommateurs pour mieux comprendre l'évolution de leurs besoins en termes de qualité de vie. Car ces tendances sont pour nous autant d'opportunités de développement de nouveaux services ! D'ailleurs nous estimons que notre marché potentiel représente 50 fois notre chiffre d'affaires actuel.

Aujourd'hui, nous suivons avec attention l'évolution d'une dizaine de tendances mondiales qui auront une influence sur nos services. J'en citerai deux qui sont de formidables opportunités pour nous.

Premièrement, l'évolution démographique mondiale : en 2025, la population des plus de 65 ans aura doublé pour atteindre 800 millions de personnes dans le monde. Ce nombre croissant de seniors impliquera toujours plus de besoins de services pour les assister dans leur vie quotidienne. C'est un potentiel de croissance phénoménal en particulier pour notre activité de Services aux Particuliers et à Domicile.

Autre exemple de mutation, culturelle cette fois mais néanmoins très profonde : les consommateurs affirment leur pouvoir ! Ils sont désormais habitués à des services

plus personnalisés, à une information en temps réel. Ils sont également de plus en plus attentifs à ce que les produits et les prestations qu'on leur propose soient pour eux de véritables facteurs de bien-être et de santé. Tous les secteurs sont touchés. Dans les hôpitaux par exemple, le patient n'est plus « un simple patient » : au-delà de la qualité des soins il est devenu extrêmement exigeant sur les temps d'attente, sur le service et l'information qui lui sont apportés.

De ce point de vue, nous avons une longueur d'avance : cela fait un demi-siècle que nous plaçons les individus et leur bien-être au cœur de tout ce que nous faisons ! À l'école nous ne contentons pas de servir des repas aux enfants, nous contribuons à leur santé et à l'acquisition de bonnes habitudes alimentaires. Avec nos services Avantages et Récompenses, nous allons bien au-delà de la fourniture de moyens de paiement, nous aidons les employeurs à donner accès à leurs salariés et même à leur famille, à la culture ou encore à des soins médicaux.

C'est pour cela que nos clients nous choisissent : c'est là que nous pouvons leur apporter de la valeur. Nous sommes en mesure de les aider à répondre aux tendances qu'ils identifient.

Notre approche se traduit très concrètement pour nos clients par des effets tangibles et mesurables sur leur performance tels que l'augmentation de l'engagement, la réduction des temps d'attente ou encore l'attractivité en tant qu'employeur.

Question : **Et à moyen terme, quels sont les atouts sur lesquels vous pouvez appuyer votre croissance ? Quelle est l'ambition que vous vous fixez ?**

J'ai toujours eu la conviction que notre premier atout pour construire et réussir notre avenir, ce sont nos équipes. C'est pourquoi le taux d'engagement de nos équipes est un indicateur-clé de la performance du Groupe. En avril dernier, nous avons mené une nouvelle enquête internationale d'engagement. Et, à nouveau, le taux d'engagement de nos collaborateurs s'est amélioré pour atteindre, en huit ans, une augmentation de 11 points. Nous devons poursuivre nos efforts pour progresser encore.

Nous bénéficions de nombreux autres atouts. Notre indépendance tout d'abord, qui est la meilleure garante de la cohérence de notre stratégie dans la durée. Nous restons fidèles à notre vocation et, dans un modèle de croissance économique mondiale qui va forcément évoluer, Sodexo sera plus que jamais un acteur du développement des communautés au sein desquelles il exerce ses activités.

Ensuite, comme je l'ai déjà évoqué, nous opérons dans un marché dont le potentiel est considérable et notre offre de Services de Qualité de Vie répond de manière unique aux attentes de nos clients et de nos consommateurs. Enfin, notre réseau mondial est inégalé et nous bénéficions d'une position de leadership incontestée dans les pays émergents.

Aussi, sur le plan financier, notre ambition à moyen terme est de réaliser, à un horizon de 3 à 5 ans, une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires comprise entre 4 et 7 % (hors effet de change). Nous pensons également à ce même horizon, atteindre une progression annuelle moyenne de notre résultat opérationnel comprise entre 8 et 10 % (hors effet de change). Enfin, nous visons un ratio annuel moyen de cash conversion de l'ordre de 100 %, ce qui permettra à notre Groupe de continuer à autofinancer son développement.

Vous le voyez : notre ambition continue d'être toujours la référence mondiale des Services de Qualité de Vie. Nous croyons plus que jamais en notre modèle de croissance. Un modèle qui met l'humain en son centre.

LE COMITÉ EXÉCUTIF DE SODEXO

au 31 août 2014

Pierre Henry >

*Directeur Général Europe pour l'activité Services sur Site ;
Président des Services Avantages et Récompenses et Président des Services aux Particuliers et à Domicile ;
Vice-Président du Comité Exécutif*



Élisabeth Carpentier >

Directrice des Ressources Humaines Groupe



En ligne avec la stratégie de Sodexo de développer son offre unique de Services de qualité de vie, Michel Landel, Directeur Général du Groupe, a annoncé en janvier 2014 plusieurs nominations au sein du Comité Exécutif du Groupe Sodexo, après approbation du Conseil d'Administration.

Ce Comité Exécutif, composé de six femmes et huit hommes originaires de six pays différents, reflète l'ensemble des activités et des segments de clientèle du Groupe ainsi que sa dimension internationale. Dans les prochaines années, il aura notamment pour mission de définir et de mettre en place pour l'activité Services sur Site les étapes pour passer d'une organisation par pays à une organisation par segment de clientèle mondial.



▲ George Chavel

Directeur Général Amérique du Nord, Services sur Site



▲ Patrick Connolly

Directeur Général, Santé, Amérique du Nord, Services sur Site

Ana Busto >

Directrice de la Marque et de la Communication Groupe



▼ **Lorna Donatone**

*Directrice Générale, Éducation,
Amérique du Nord,
Services sur Site*

▼ **Siân Herbert-Jones** >

Directrice Financière Groupe

▼ **Nicolas Japy**

*Directeur Général
de la Gestion des Bases-Vie ;
Directeur Général
Asie/Australie,
Services sur Site*

▼ **Satya-Christophe Menard**

*Directeur Général,
Amérique du Sud,
Services sur Site*

▲ **Michel Landel**

*Directeur Général et administrateur de Sodexo
Président du Comité Exécutif*

▲ **Denis Machuel**

*Directeur Général,
Services Avantages
et Récompenses*

▲ **Sylvia Métayer**

*Directrice Générale,
Grands comptes internationaux,
Services sur Site*

▲ **Damien Verdier**

*Directeur du Marketing
et de la Planification
Stratégique*

▲ **Debbie White**

*Directrice Générale,
Royaume-Uni et Irlande,
Services sur Site*

1.2 Notre Histoire

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

<p>La succession de Pierre Bellon se met en place. Le Conseil d'Administration annonce, en septembre, son intention de faire évoluer les modalités de fonctionnement de la Direction Générale du Groupe : à compter du 1^{er} septembre 2005, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et celles de Directeur Général seront dissociées.</p>	<p>2004</p>	
	<p>2005</p>	<p>Michel Landel devient Directeur Général de Sodexo Alliance et succède dans cette fonction à Pierre Bellon, qui reste Président du Conseil d'Administration.</p>
<p>Sodexo Alliance devient Sodexo et déménage son siège social à Issy-les-Moulineaux.</p> <p>L'acquisition de l'activité Chèques et Cartes de Services de VR permet à Sodexo de devenir le co-leader au Brésil, le plus grand marché mondial des titres de services.</p> <p>Sodexo réalise aussi des acquisitions complémentaires dans plusieurs domaines, dont Zehnacker qui lui permet de doubler sa taille en Allemagne et de devenir le leader sur le segment Santé dans ce pays.</p>	<p>2008</p>	
	<p>2009</p>	<p>L'acquisition de Radhakrishna Hospitality Services Group (RKHS), premier acteur des Services sur Site en Inde, permet à Sodexo de tripler sa taille sur ce marché dont le potentiel est immense.</p> <p>En Amérique du Nord, après l'acquisition de Circles, société de services de conciergerie, celle de Comfort Keepers spécialisée dans les services non médicalisés pour les seniors, contribue au développement de la troisième activité du Groupe : les Services aux Particuliers et à Domicile.</p>
<p>Sodexo devient le n° 1 des Services sur Site au Brésil après l'acquisition de Puras do Brasil.</p> <p>Grâce à l'acquisition de Lenôtre, emblème de la gastronomie française, Sodexo renforce son savoir-faire en restauration d'exception à Paris et dans le monde.</p>	<p>2011</p>	
	<p>2012 et 2013</p>	<p>Sodexo continue à renforcer son expertise multitechnique, un axe majeur de développement pour le Groupe, en poursuivant le déploiement d'une organisation dédiée de spécialistes, la mise en place d'une Plate-forme Mondiale d'Expertise Technique et des acquisitions ciblées : Roth Bros aux États-Unis, MacLellan en Inde et les activités de <i>facilities management</i> d'Atkins au Royaume-Uni.</p>
<p>Le Conseil d'Administration de Sodexo nomme Sophie Bellon Vice-Présidente du Conseil d'Administration afin qu'elle succède, en janvier 2016, au Président Fondateur, Pierre Bellon, dans la fonction de Président du Conseil d'Administration.</p>	<p>2014</p>	

Source : Sodexo.

1.3 Notre Groupe et nos Services de Qualité de Vie

> 1.3.1 PROFIL

1.3.1.1 SODEXO EN BREF

CHIFFRES-CLÉS GROUPE

- > 18 milliards d'euros de CA consolidé
- > 419 317 collaborateurs
- > 32 659 sites
- > 75 millions de consommateurs par jour
- > 80 pays

Source : Sodexo.

La qualité de vie au service de la performance

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

C'est la raison pour laquelle, depuis plus de 45 ans, Sodexo a développé dans ce domaine un savoir-faire unique porté par plus de **419 000 collaborateurs** dans **80 pays**. Grâce

à la diversité de ses talents, le Groupe propose une offre complète de Services de Qualité de Vie qui repose sur plus de 100 métiers.

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

Notre potentiel de développement est considérable

Le potentiel de marché de Sodexo est estimé à un montant total supérieur à **820 milliards d'euros**, soit près de **50 fois** son chiffre d'affaires actuel.

- > **Services sur Site** : Un marché estimé à plus de **650 milliards d'euros**
- > **Services Avantages et Récompenses** : Un marché estimé à plus de **170 milliards d'euros** en volume d'émission

Estimation Sodexo.

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

■ Focus sur...

LA QUALITÉ DE VIE, VECTEUR DE PERFORMANCE

La qualité de vie, un avantage concurrentiel

Convaincu que l'amélioration de la qualité de vie est un facteur déterminant de la performance individuelle et collective, Sodexo en a fait sa vocation. En plaçant l'être humain et le confort de tous ceux qu'il sert au cœur de son organisation, il a transformé la prestation de services en une création d'expériences « bien-être » construites sur la profonde compréhension des attentes de ses consommateurs et de ses clients. C'est avant tout cette capacité à renforcer la satisfaction des consommateurs partout dans le monde qui conduit de nombreux clients à choisir Sodexo, assurant ainsi le développement à long terme du Groupe.

L'Institut pour La Qualité de Vie de Sodexo, une expertise approfondie

Sodexo approfondit sa compréhension des relations entre la qualité de vie et les progrès individuels et organisationnels grâce à son Institut pour la Qualité de Vie. L'Institut mène des études et collabore avec les parties prenantes externes pour identifier les leviers de qualité de vie influant sur la performance des organisations, dans des environnements aussi divers que les bureaux, les établissements de soins, les campus universitaires, les écoles, les bases-vie ou les établissements pénitentiaires.

Partager les connaissances et nourrir la réflexion

Afin de renforcer sa position d'expert mondial en matière de qualité de vie, Sodexo a lancé le *Quality of Life Observer* en mars 2014. Le *Quality of Life Observer* est le premier site internet donnant à voir et à comprendre toutes les composantes de la qualité de vie. Il offre aux décideurs et aux leaders d'opinion un panorama mondial en continu de la qualité de vie, facteur déterminant de performance individuelle et collective, au travers de partages d'expériences, d'interviews d'experts, de tribunes, d'analyses d'études universitaires et d'enquêtes. Cette production exclusive, enrichie d'une veille média, est ouverte aux contributions extérieures.

(1) Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)

Créés en 1999, les indices Dow Jones Sustainability sont des références en matière de suivi des performances financières des entreprises impliquées dans le développement durable. Compilant les indices Dow Jones et SAM, ils fournissent aux investisseurs des données comparatives sur le développement durable.

Distinctions

SODEXO PARI MI LES « WORLD'S MOST ADMIRED COMPANIES » DU MAGAZINE FORTUNE

Sodexo figure une nouvelle fois dans la prestigieuse liste des « Entreprises les plus admirées du monde » du magazine FORTUNE. Classé « Entreprise la plus admirée » du secteur des « Services externalisés diversifiés », toutes catégories confondues, Sodexo a également décroché la première place pour l'innovation, la responsabilité sociale, la solidité financière, l'investissement à long terme et la compétitivité globale.

Pour établir ce classement, environ 4 000 cadres supérieurs, Directeurs et analystes ont évalué près de 700 entreprises dans 30 pays sur la base de neuf critères, de la responsabilité sociale à la compétitivité globale. L'excellente performance de Sodexo dans les principales catégories reflète le modèle social du Groupe et les valeurs qui unissent ses 419 000 collaborateurs de par le monde.

SODEXO, LEADER DE SON SECTEUR D'ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'engagement de Sodexo en matière de responsabilité sociale, environnementale et économique a été salué, en 2014, par d'importantes distinctions :

- Membre du DJSI World et le DJSI STOXX depuis 2005, Sodexo a été désigné « Leader mondial de son secteur d'activité » par le *Dow Jones Sustainability Indices* (DJSI) ⁽¹⁾ et ce, pour la dixième année consécutive. Le Groupe a notamment obtenu le score parfait de 100 % pour l'impact positif, à l'échelle locale, de ses activités à travers le monde. Sodexo a réalisé le meilleur score de sa catégorie en matière de responsabilité sociale. Sodexo a également été nommé leader de son secteur d'activités dans la catégorie des **Services aux Consommateurs** ;
- en février 2014, et pour la septième année consécutive, Sodexo renforce son leadership en matière de responsabilité sociale d'entreprise en confirmant sa première place dans le prestigieux rapport « *Sustainability Yearbook 2014* » (publication de référence de RobecoSAM, une société de gestion d'actifs spécialisée dans les investissements durables). Le Groupe se voit ainsi décerner les titres de **Industry Leader** et **Gold Class** pour ses performances sociales, environnementales et économiques.

FORBES CLASSE SODEXO PARMIL LES 100 ENTREPRISES LES PLUS INNOVANTES DU MONDE

Sodexo entre dans le classement Forbes 2014 des 100 entreprises les plus innovantes au niveau mondial. L'indice Forbes « *Innovation Premium* » repose sur

la **confiance des investisseurs** dans la capacité de développement et le potentiel d'innovation (nouveaux produits, services et marchés) des entreprises testées.

Services sur Site

CHIFFRES-CLÉS

> **96 %** du chiffre d'affaires du Groupe

> **414 954** collaborateurs *

> **17,3** milliards d'euros de CA consolidé

Source : Sodexo.

* Incluant les Services aux Particuliers et à Domicile.

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

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

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

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

LEADER DES SERVICES SUR SITE SUR LA PLUPART DE SES MARCHÉS

Source : Sodexo.

Services Avantages et Récompenses

CHIFFRES-CLÉS

- > 15,5 milliards d'euros de volume d'émission (dont 62 % sont dématérialisés)
- > 4 % du CA du Groupe
- > 751 millions d'euros de CA
- > 4 054 collaborateurs
- > Autour de 425 000 clients (hors particuliers)
- > Près de 32,2 millions de bénéficiaires et de consommateurs
- > Plus de 1,2 million de commerçants affiliés

Source : Sodexo.

Outre ses chèques et cartes restauration connus partout dans le monde, Sodexo crée, pilote et met en œuvre près de 250 Services Avantages et Récompenses. Adaptés aux principaux enjeux de chaque entreprise et organisation, ces services améliorent la qualité de vie de leurs bénéficiaires en :

- leur permettant d'effectuer leurs tâches quotidiennes avec plus de **facilité** et d'**efficacité** ;
- les encourageant à adopter un **mode de vie sain** ;
- faisant en sorte qu'ils **se sentent véritablement valorisés dans leur travail** ;
- favorisant les **interactions sociales** par la culture et le divertissement ;
- facilitant leur **formation** et leur **développement** ;
- contribuant à leur **confort** et à leur **sécurité**.

Les clients disposent ainsi de solutions de Qualité de Vie clefs en main, innovantes et efficaces, qui répondent à leurs principaux enjeux en matière de Ressources Humaines et de performance.

L'offre de Sodexo, qui concilie **performance économique** et **amélioration durable de la qualité de vie**, se décline en quatre catégories de services et permet de :

- **recruter, fidéliser et motiver les talents.** Les Avantages pour les Salariés apportent des réponses aux

enjeux de politique salariale des entreprises, les aident à renforcer leur attractivité en tant qu'employeurs et renforcent l'efficacité de leur organisation ;

- **mobiliser des équipes autour d'objectifs quantitatifs ou qualitatifs.** Avec les Programmes d'Incentive de Sodexo, les entreprises disposent d'outils personnalisés clefs en main pour stimuler les ventes, animer un réseau de partenaires, fidéliser leurs collaborateurs, encourager les bonnes pratiques de sécurité au sein d'une usine et assurer la continuité des opérations ;
- **garantir et valoriser la distribution et l'affectation des Aides publiques.** Sodexo conçoit des solutions simples, transparentes et efficaces qui facilitent le travail des gouvernements et des collectivités locales, optimisent leur budget et les aident à atteindre leurs objectifs en matière de politique sociale, culturelle ou éducative ;
- **donner à tous le plaisir d'offrir et de recevoir.** Fort de son expertise dans les programmes cadeaux conçus pour les salariés de ses clients, Sodexo propose aussi au grand public des Coffrets et Cartes Cadeaux qui concilient liberté de choix et simplicité, et satisfont tous les goûts.

UN LEADER MONDIAL DES SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES

Source : Sodexo.

Services aux Particuliers et à Domicile

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

- **garde d'enfants :**
Avec la conception, la construction et la gestion de crèches d'entreprises et municipales, Sodexo favorise le développement des petits tout en aidant les parents à trouver le bon équilibre entre leur vie familiale et leur vie professionnelle ;
- **conciergerie :**
Services à domicile, démarches administratives, pressing, loisirs (réservations de restaurants ou

de vacances, billetterie,...), Sodexo contribue à la fidélisation des salariés de ses clients en prenant en charge leurs tâches privées ;

- **aide à domicile :**
Sodexo accompagne les personnes âgées et dépendantes pour prolonger leur autonomie et leur qualité de vie à domicile en leur offrant des services sur-mesure qui facilitent leur vie quotidienne tels que l'entretien du domicile, les courses, l'accompagnement à l'extérieur, l'aide au lever et à la toilette, la préparation de repas équilibrés ainsi que la garde de jour et de nuit.

1.3.1.2 PERFORMANCE FINANCIÈRE ET CHIFFRES CLÉS

Chiffre d'affaires consolidé

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

	(en millions d'euros)
2009-2010	15 526
2010-2011	16 047
2011-2012	18 236
2012-2013	18 397
2013-2014	18 016

Le chiffre d'affaires consolidé de Sodexo pour l'exercice 2013-2014 s'élève à **18 milliards d'euros**. La croissance interne ressort à + 2,3 %.

La croissance interne de l'activité Services sur Site a été de **+ 1,8 %**. Dans une économie mondiale en faible croissance, cette progression démontre la demande accrue des offres intégrées de Services de Qualité de Vie dans la plupart des zones géographiques. Ces offres comportant une part importante de services *defacilities management* ont ainsi permis au Groupe d'atténuer les baisses de volumes en services de restauration, notamment en Europe, conséquences des réductions d'effectifs de la part des clients.

La croissance interne de l'activité Services Avantages et Récompenses à **+ 13 %**, est en forte accélération par rapport à celle enregistrée en 2012-2013. Elle traduit le dynamisme continu en Amérique latine mais aussi un bon développement en Asie, notamment en Inde et en Chine.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE (EXERCICE 2013-2014)

Services sur Site	96 %
• Entreprises et Administrations	32 %
• Bases-Vie	9 %
• Défense	4 %
• Justice	2 %
• Sports et Loisirs	4 %
• Santé	17 %
• Seniors	7 %
• Éducation	21 %
Services Avantages et Récompenses	4 %

En Services sur Site, la croissance interne du chiffre d'affaires par segment de clientèle a été la suivante :

- **+ 2,2 % en Entreprises et Administrations**. Elle résulte d'une demande soutenue des entreprises en Amérique du Nord, en Europe et sur les marchés émergents pour les contrats multiservices à fort contenu de maintenance technique, qui compense une baisse des volumes en services de restauration dans plusieurs pays, notamment en Europe. Elle traduit aussi un fort ralentissement de l'activité dans les Bases-Vie (- 4,5 %) et ce, en particulier dans le secteur minier en Afrique, au Moyen-Orient, en Australie ainsi qu'en Amérique latine.

- + 1,1 % en **Santé et Seniors** reflétant une croissance sur site modérée tant en Amérique du Nord qu'en Europe.
- + 1,4 % en **Éducation**, ce qui traduit notamment une légère hausse du nombre de consommateurs (étudiants et élèves) en Amérique du Nord et un solide développement dans les pays émergents qui bénéficient de l'expertise de Sodexo par segment de clientèle.

La croissance interne de l'activité **Services Avantages et Récompenses**, à + 13 %, est en forte accélération par rapport à celle enregistrée en 2012-2013. Elle traduit le dynamisme continu en Amérique latine mais aussi un bon développement en Asie, notamment en Inde et en Chine.

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

2009-2010	24 %
2010-2011	25 %
2011-2012	26 %
2012-2013	27 %
2013-2014	28 %

Les services de *facilities management* représentent désormais 28 % du chiffre d'affaires consolidé. Comme cela a été le cas au cours des trois derniers exercices, ces services continuent à croître à un rythme plus élevé que les services de restauration, confirmant la pertinence du positionnement du Groupe.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU VOLUME D'ÉMISSION DES SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES (EXERCICE 2013-2014)

	Chiffre d'affaires	Volume d'émission
Amérique latine	55 %	47 %
Europe et Asie	45 %	53 %

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EXERCICE 2013-2014)

Amérique du Nord	38 %
Europe continentale	34 %
Reste du Monde	20 %
Royaume-Uni et Irlande	8 %

Sodexo bénéficie de son réseau mondial qui couvre aujourd'hui 80 pays, avec un leadership dans les pays émergents et à fort potentiel de croissance. Le chiffre d'affaires en **Amérique latine**, en **Asie**, en **Australie**, en **Afrique**, au **Moyen-Orient** et dans les **Bases-Vie** (Reste du Monde) représente en 2013-2014, 20 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

Effectifs

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS EN FIN D'EXERCICE

2009-2010	379 137
2010-2011	391 148
2011-2012	421 391
2012-2013	427 921
2013-2014	419 317

Le nombre des collaborateurs du Groupe a diminué au cours de l'exercice 2013-2014 en raison de la baisse des volumes en restauration, due en particulier aux réductions d'effectifs chez les clients en Europe notamment. Cette diminution tient également compte de la décision, prise par Sodexo dans le cadre de son programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, de sortir de certains contrats devenus insuffisamment rentables.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EXERCICE 2013-2014)

Amérique du Nord	31 %	132 060 collaborateurs
Europe continentale	24 %	101 082 collaborateurs
Reste du Monde	36 %	151 454 collaborateurs
Royaume-Uni et Irlande	8 %	34 721 collaborateurs

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE (EXERCICE 2013-2014)

Services sur Site	97 %
• Entreprises et Administrations	40 %
• Bases-Vie	9,5 %
• Défense	3 %
• Justice	1 %
• Sports et Loisirs	2,5 %
• Santé	16,5 %
• Seniors	2 %
• Éducation	22,5 %
Services Avantages et Récompenses	1 %
Services aux Particuliers et à Domicile	0,5 %
Siège du Groupe et structures partagées	1,5 %

Sites

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE SITES AU 31 AOÛT

2010	33 543
2011	33 400
2012	34 343
2013	33 279
2014	32 659

RÉPARTITION DES SITES PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE AU 31 AOÛT 2014

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

Résultats et ratios

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL *

<i>(en millions d'euros)</i>	
2009-2010	771
2010-2011	853
2011-2012 *	958
2012-2013 *	964
2013-2014 *	966

* Avant éléments exceptionnels liés au programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle en 2013-2014 et 2012-2013, et impact comptable favorable des retraites au Royaume-Uni en 2011-2012.

À 966 millions d'euros, le résultat opérationnel avant éléments exceptionnels augmente de + 10,7 % hors effets de change et de + 0,2 % à taux de change courant par rapport à l'exercice précédent.

Ce résultat opérationnel comprend d'excellentes progressions :

- + 20,5 % dans l'activité Services sur Site dans le Reste du Monde ;

- + 17,7 % en Services sur Site en Europe continentale ;
- et près de + 12 % en Services Avantages et Récompenses.

La Direction Générale avait lancé, en début d'exercice 2012-2013, un programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts. Ce programme a pour objectif de permettre au Groupe de réduire ses coûts d'exploitation sur site et de diminuer de manière durable ses frais de fonctionnement, avec des économies annuelles s'étalant progressivement à partir des exercices 2013-2014 et 2014-2015. Sodexo a ainsi bénéficié, au cours de l'exercice, des premiers effets positifs de la mise en œuvre de ce plan.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

<i>(en millions d'euros)</i>	
2009-2010	409
2010-2011	451
2011-2012	525
2012-2013 *	530
2012-2013 (publié)	439
2013-2014 *	508
2013-2014 (publié)	490

* Avant éléments exceptionnels (liés au programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle en 2013-2014 et en 2012-2013) nets d'impôts.

Le résultat net part du Groupe atteint 490 millions d'euros contre 439 millions d'euros pour l'exercice précédent, en progression de 11,6 % ou de 20,3 % hors effets de change.

Le coût de mise en œuvre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts, net d'impôts, pèse sur ces performances en 2013-2014 à hauteur de 18 millions d'euros (à comparer aux 91 millions d'euros de l'exercice précédent).

Le bénéfice net par action s'élève à 3,23 euros contre 2,91 euros pour l'exercice précédent, soit une hausse de 11 % ou 19,6 % hors effets de change.

RÉSULTAT DISTRIBUÉ

(en millions d'euros)	
2009-2010	208
2010-2011	221
2011-2012	240
2012-2013	247
2013-2014	283*

* Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015.

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale qui se tiendra le 19 janvier 2015, de porter pour l'exercice écoulé, le dividende à **1,80 euro par action** soit une progression de 11,1 % par rapport à l'exercice précédent. Cette proposition est conforme à la politique du Groupe qui souhaite faire bénéficier les actionnaires de la progression du résultat net part du Groupe ; elle reflète également la grande confiance des membres du Conseil d'Administration dans l'avenir de Sodexo et dans la solidité de son modèle financier, générateur de liquidités. Cette distribution proposée représente un pay-out ratio de 56 % du résultat net part du Groupe (soit de 54 % avant prise en compte des éléments exceptionnels liés au programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts).

CONVERSION DU RÉSULTAT NET EN LIQUIDITÉS GÉNÉRÉES PAR LES OPÉRATIONS (CASH FLOW CONVERSION *)

2009-2010	184 %
2010-2011	146 %
2011-2012	130 %
2012-2013	120 %
2013-2014	123 %

* Cash flow conversion : $\frac{\text{liquidités générées par les opérations}}{\text{résultat net part du Groupe}}$

Sodexo a réalisé, en moyenne sur les 5 derniers exercices, un ratio de cash conversion (conversion du résultat net en liquidités générées par les opérations) de 141 %.

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

(Y compris participations ne donnant pas le contrôle)

2009-2010	24 %
2010-2011	15 %
2011-2012	21 %
2012-2013	16 %
2013-2014	12 %

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

Les ratios financiers du Groupe se sont renforcés au cours de l'exercice écoulé reflétant la pertinence des choix stratégiques de Sodexo et la force de son modèle financier. La notation indépendante établie par l'agence de notation Standard & Poor's a été relevée en milieu d'exercice au niveau "A-" témoignant de cette solidité financière. Jusqu'en février 2014, et depuis sa première notation par Standards & Poor's en 1998, Sodexo était noté "BBB+". Au 31 août 2014, l'endettement net atteint 371 millions d'euros, ce qui représente 12 % des capitaux propres du Groupe à comparer avec 16 % au 31 août 2013.

Au cours de l'exercice 2013-2014, Sodexo a en outre pu conclure avec succès deux opérations importantes sur les marchés financiers internationaux, qui lui ont permis de refinancer plus des deux-tiers de l'endettement structurel de long terme du Groupe à des taux d'intérêt plus bas. Ces deux opérations ont permis au Groupe d'allonger les maturités de ses emprunts, de réaliser une meilleure adéquation entre l'exposition aux devises de sa dette et ses activités opérationnelles et d'obtenir des taux d'intérêts plus attractifs.

RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE) *

2009-2010	15 %
2010-2011	18 %
2011-2012	17 %
2012-2013	15 %
2013-2014	17 %

* $\frac{\text{Résultat opérationnel après impôt}}{\text{immobilisations corporelles} + \text{écarts d'acquisitions} + \text{autres immobilisations incorporelles} + \text{investissements clients} + \text{besoin en fonds de roulement à la clôture de l'exercice}}$

1.3.1.3 L'ACTION SODEXO

BÉNÉFICE NET PAR ACTION (EN EUROS)

2009-2010	2,64
2010-2011	2,95
2011-2012	3,48
2012-2013	2,91
2013-2014	3,23

Le bénéfice net par action est en hausse de 11 % par rapport à l'exercice 2012-2013 ou de 19,6 % hors effet de change.

DIVIDENDE PAR ACTION (EN EUROS)

2009-2010	1,35
2010-2011	1,46
2011-2012	1,59
2012-2013	1,62
2013-2014	1,80*

* Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015.

Toute action inscrite sous la forme nominative depuis plus de quatre ans au 31 août 2014 (et qui sera conservée ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende en février 2015), bénéficiera d'une majoration de 10 % de ce dividende dans la limite de 0,5 % du capital par actionnaire.

➤ 1.3.2 NOS SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

SODEXO EST LE LEADER MONDIAL DES SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

Dès sa création en 1966, Sodexo s'est donné une vocation : améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs, du personnel de ses clients mais aussi des enfants à l'école, des étudiants, des patients, des seniors, des travailleurs sur des sites isolés à terre ou en mer, des militaires ainsi que des personnes détenues.

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

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

LES SYNERGIES ENTRE LES TROIS ACTIVITÉS

Il existe des synergies très importantes entre les trois activités du Groupe.

Des synergies commerciales

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

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

Des synergies de visibilité pour la marque

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

Des synergies de coût et d'organisation

Les équipes Sodexo des différentes activités peuvent en effet partager les mêmes infrastructures (fonctions supports, locaux, etc.) et économiser ainsi des coûts de structure. Il existe aussi des synergies en matière d'opportunités pour les collaborateurs dans la mesure où les passerelles sont nombreuses au sein du Groupe entre les trois activités.

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

1.3.2.1 SERVICES SUR SITE

CHIFFRES-CLÉS

- > **96 %** du chiffre d'affaires du Groupe
- > **414 954** collaborateurs *
- > **17,3** milliards d'euros de CA consolidé

Source : Sodexo.

* Incluant les Services aux Particuliers et à Domicile.

De la construction aux services d'accueil, de la stérilisation des matériels médicaux à l'entretien des locaux, de la maintenance technique aux croisières fluviales, de la restauration à la réinsertion des personnes détenues... Sodexo intègre une large gamme de services pour améliorer la qualité de vie de ses consommateurs et, par là même, la performance de ses clients. Ils sont déclinés sur huit segments de clientèle :

- Entreprises et Administrations ;
- Bases-Vie ;
- Défense ;

- Justice ;
- Sports et Loisirs ;
- Santé ;
- Seniors ;
- Éducation.

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

ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS

CHIFFRES-CLÉS

- > **5 825** millions d'euros de CA
- > **167 529** collaborateurs
- > **32 %** du CA du Groupe
- > **16 749** sites

Source : Sodexo.

Notre offre

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Compétitivité, innovation, mondialisation... confrontées à des défis sans précédent, les entreprises recherchent des partenaires fiables pour **faciliter la vie** de leurs collaborateurs, leur assurer un environnement de travail agréable et sûr et renforcer les **performances** de leur organisation.

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

Tendances et potentiel de marché

TENDANCES DU MARCHÉ

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

- les entreprises et les organisations accordent de plus en plus d'importance au rôle des individus dans le processus de création de valeur et d'amélioration des performances ;
- le dynamisme économique des marchés émergents tels que la Chine, l'Inde, le Brésil, la Turquie et le Mexique accélère la course aux talents et alimente la demande de services qui renforcent l'engagement et le bien-être des salariés ;
- en Europe, où les marchés sont plus matures, les organisations cherchent à gagner en compétitivité en externalisant certains aspects de leurs activités, comme la gestion de leurs biens immobiliers ou les services de *facilities management*, ce dernier domaine restant le plus large et le plus propice à l'externalisation ;
- pour valoriser leurs actifs immatériels tels que leur marque et leur image, les clients veulent s'appuyer sur des partenaires éthiques et socialement responsables, justifiant d'une efficacité fondée sur les meilleures pratiques, d'une expertise dans l'intégration de services aux entreprises et d'une capacité d'innovation permanente ;
- les entreprises internationales recherchent des partenaires mondiaux capables de répondre à leurs besoins et de s'adapter aux cultures et aux contextes locaux ;
- les attentes toujours plus élaborées des clients et leur stratégie globale en matière d'achats exigent des solutions sur-mesure, adaptées aux spécificités de leur organisation et à tous leurs types de sites ;
- des pratiques, comme le télétravail ou le travail sur des sites éloignés, rendues possibles grâce à l'apparition des nouvelles technologies, contribuent à l'émergence de stratégies alternatives visant à promouvoir la productivité, la flexibilité et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;
- les salariés attachent de plus en plus d'importance à leur qualité de vie au travail et recherchent un environnement sain, confortable et épanouissant.

Source : Sodexo.

POTENTIEL DE MARCHÉ

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

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

Estimation Sodexo.

■ Focus sur...

DES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL EN PLEINE ÉVOLUTION

États-Unis – Royaume-Uni – Des études mettent en évidence le lien entre performance et qualité de vie au travail

Deux études publiées par Sodexo montrent l'impact d'un environnement professionnel sain et épanouissant sur la fidélisation de ses salariés et la productivité de l'entreprise. Menées aux États-Unis et au Royaume-Uni, ces études permettent à Sodexo et à ses consommateurs de mieux comprendre l'évolution des lieux de travail, les aspirations des salariés et le rôle potentiel des solutions de Qualité de Vie.

Trois grandes tendances influent sur l'environnement de travail au Royaume-Uni

Le rapport « *How Britain works* » fait le point sur les tendances sociales, individuelles et environnementales qui influencent la façon dont les individus travaillent. Parmi les principales tendances sociales, ce rapport prend en compte l'évolution de la composition des effectifs, l'influence des jeunes et des femmes, ainsi que l'attention grandissante portée par les entreprises à la santé et au bien-être de leurs collaborateurs. Les tendances individuelles montrent une augmentation de la productivité des entreprises qui offrent à leurs salariés des modalités de travail flexibles et jugent la performance à l'aune de la production plutôt qu'à celle du nombre d'heures travaillées. Enfin, les tendances environnementales révèlent que les organisations offrant des espaces de travail bien conçus, facilitant le partage et l'échange entre leurs collaborateurs, sont plus à même d'attirer et de fidéliser les talents. Réalisé à la demande de Sodexo, ce rapport permet de mieux comprendre l'environnement de travail, en constante évolution au Royaume-Uni.

10 nouvelles façons d'envisager l'avenir au travail aux États-Unis

Le rapport « 2014 Workplace Trend » de Sodexo examine les grandes tendances et les solutions mises en œuvre par les entreprises pour mieux fidéliser leurs collaborateurs, accroître leur engagement et augmenter la productivité. Les 10 principales tendances identifiées comprennent notamment la conception de lieux de travail intégrant le bien-être des personnels et favorisant la compréhension et le management interculturels. Ce rapport analyse les attentes actuelles des salariés : un travail plus valorisant, plus de flexibilité et de courtoisie entre collègues, une meilleure formation, une reconnaissance et des récompenses en adéquation avec leurs valeurs personnelles. Il conseille enfin les entreprises sur la façon de créer un environnement qui renforce l'adhésion des collaborateurs à l'organisation, et en explique l'impact positif sur le résultat net.

Faits marquants

CHILI – CERTIFICATION LEED ⁽¹⁾ POUR LE CENTRE DE TECHNOLOGIE D'IBM

Le Centre de technologie d'IBM de San Bernardo a obtenu la certification LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*). Ouvert en avril 2013, c'est le premier site géré par Sodexo au Chili à obtenir une telle reconnaissance. Il abrite un centre de données relié à 430 centres d'affaires dans le monde et peut stocker jusqu'à 22,8 millions de gigaoctets de données clients d'IBM.

CHINE – LES CLIENTS HONORENT LES ÉQUIPES DE SODEXO

Sodexo a été récompensé à plusieurs reprises par ses clients pour ses performances au cours de l'exercice 2013-2014. DuPont et Shanghai General Motors ont ainsi reconnu l'excellence de Sodexo en matière de sécurité, tandis que Lilly a remis au Groupe un prix couronnant l'équipe Sodexo assurant les services intégrés *defacilities management* dans son centre R&D de Shanghai.

ÉTATS-UNIS – UN PARTENARIAT INNOVANT COURONNÉ

Le département de psychologie de l'université de Bradley a décerné à Sodexo son prix 2013 « Innovation dans les partenariats d'entreprise ». Cette distinction récompense Sodexo pour son programme de mentorat destiné à mieux faire comprendre aux étudiants les leviers de la qualité de vie pour les salariés travaillant en usine. L'université de Bradley a plus particulièrement souligné le travail d'accompagnement effectué par Sodexo tout au long du cursus, sa contribution à la formation de jeunes talents dans le domaine de la psychologie appliquée et sa capacité à leur faire appréhender le bien-être des travailleurs comme un facteur clé de croissance.

FRANCE – CERTIFICATION « HQE EXCEPTIONNEL ⁽²⁾ » !

Sodexo continue d'accompagner ses clients en les aidant à obtenir la certification HQE l'équivalent français de la certification BREEAM *In-Use* (premier référentiel mondial d'évaluation de la performance environnementale des bâtiments). Quatre clients de Sodexo ont ainsi reçu cette certification cette année. L'immeuble Le Delta de Tishmann Speyer à Boulogne-Billancourt a même obtenu le niveau « HQE exceptionnel » en atteignant le score maximum de 14 étoiles. Ces certifications soulignent la capacité des équipes de maintenance technique de Sodexo à renforcer les pratiques d'exploitation durables et l'efficacité énergétique des bâtiments tout en améliorant la santé et la qualité de vie des occupants.

INDE – FORME ET BIEN-ÊTRE POUR LES SALARIÉS DE NOS CLIENTS

Pour élargir son offre globale de services « bien-être », Sodexo a conclu un partenariat avec Gold's Gym, une entreprise qui exploite 80 centres de gymnastique dans 36 villes à travers le pays et propose des cours de gymnastique ainsi que le conseil en conception, la création et l'exploitation de clubs de fitness sur site. Sodexo a également conclu un partenariat avec 1to1help.net afin de proposer aux collaborateurs de ses clients un service de conseil expert via un réseau de 115 consultants hautement qualifiés répartis dans 20 villes. Ce réseau offre des services de conseil confidentiels et multicanaux (en ligne, par téléphone et en face-à-face) ainsi qu'un portail web et des séminaires sur la vie au travail.

(1) LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) est un programme nord-américain de certification de bâtiments à haute performance environnementale similaire au système HQE français. LEED concentre ses efforts sur cinq domaines clés en matière d'environnement et de santé : l'efficacité énergétique, l'efficacité de la consommation d'eau, l'efficacité du chauffage, l'utilisation de matériaux de provenance locale et la réutilisation de leur surplus.

(2) HQE (*Haute Qualité Environnementale*)

La Haute Qualité Environnementale ou HQE est une initiative française qui vise à limiter à court et à long terme les impacts environnementaux d'une opération de construction ou de réhabilitation, tout en assurant aux occupants les conditions d'une vie saine et confortable. Le niveau global du bâtiment est calculé en fonction de la somme des étoiles obtenues : HQE Bon (1 à 4 étoiles), HQE Très Bon (5 à 8 étoiles), HQE Excellent (9 à 11 étoiles), HQE Exceptionnel (12 étoiles à 14 étoiles).

INTERNATIONAL – SODEXO RÉCOMPENSÉ LORS DU SOMMET « UNILEVER PARTNER TO WIN »

À l'occasion du sommet « *Unilever Partner to Win* », Sodexo a reçu le prix « *World Class Service & Quality* » pour le déploiement d'un programme mondial d'évolution des services de *facilities management*.

Cette manifestation qui a rassemblé à Londres plus de 330 représentants des fournisseurs stratégiques partenaires d'Unilever, avait pour objectif de consolider les relations existantes, de favoriser une croissance mutuelle et durable, et de récompenser les fournisseurs qui ont contribué de façon particulièrement positive à l'activité d'Unilever.

Depuis janvier 2012, Sodexo et l'équipe de travail d'Unilever collaborent à la mise en œuvre du programme de transformation des services de *facilities management*, dans le cadre d'un partenariat stratégique, créateur de valeur pour les deux entreprises. Ce partenariat a permis de générer des économies, tout en plaçant les collaborateurs d'Unilever et l'excellence du service au premier plan des solutions déployées.

PHILIPPINES – SODEXO LANCE SES SERVICES SUR SITE

Sodexo propose désormais ses Services sur Site aux Philippines, *via* une joint-venture avec un associé local, Building Care Corporation. Parmi ses premiers clients – Google, Nokia et The Bank of the Philippine Islands (BPI).

ROYAUME-UNI

Le BIFM accrédite Sodexo comme centre de formation en *facilities management*

Sodexo continue à renforcer son niveau d'excellence dans la gestion des services de *facilities management*, en obtenant l'accréditation du British Institute of facilities management (BIFM). Cette nouvelle étape répond à une demande croissante des clients pour ce modèle de services de *facilities management* intégrés ainsi qu'à un marché de plus en plus tourné vers des partenariats stratégiques. Plus de la moitié du chiffre d'affaires de Sodexo au Royaume-Uni et en Irlande est généré par des contrats de services de *facilities management* intégrés. Cette reconnaissance souligne également l'engagement de Sodexo dans la formation, l'évolution professionnelle et le développement des compétences de ses collaborateurs – un engagement qui leur permet d'acquérir des qualifications reconnues par l'ensemble de la profession.

Nutrition, santé et bien-être : triple podium pour Sodexo en Écosse

L'engagement de Sodexo en faveur d'une alimentation saine privilégiant la santé et le bien-être a été salué par trois distinctions remises au cours de l'exercice. Sodexo est ainsi le premier fournisseur de services de restauration en Écosse à remporter le prix *Silver Food for Life catering* décerné par The UK & Scotland Soil Association. Sodexo a également reçu le *Healthier Living Award*, remis par le magazine écossais, Catering in Scotland, ainsi que le *Healthy Living Award* décerné par NHS Health Scotland (agence nationale pour l'éducation et la promotion de la santé).

Succès commerciaux

INTERNATIONAL

Un monde de services pour les collaborateurs d'Alcatel-Lucent

Sodexo est un partenaire de longue date d'Alcatel-Lucent. Il y a 15 ans, les équipes de Sodexo ont commencé par assurer les services de restauration sur les sites français de l'entreprise de télécommunications. Aujourd'hui, Sodexo gère une large gamme de services sur les sites d'Alcatel-Lucent dans 43 pays.

Alcatel-Lucent a choisi Sodexo, qui fait partie des rares entreprises capables d'assurer des Services sur Site à l'échelle mondiale, comme prestataire global pour la gestion de ses Services de Qualité de Vie sur 250 sites répartis dans 43 pays. Ce projet, progressivement déployé sur les sites de l'entreprise, participe à la politique menée par Alcatel-Lucent pour assurer le confort de ses salariés en leur offrant un même niveau de qualité partout dans le monde et renforcer ainsi l'efficacité opérationnelle sur site.

Outre ces nombreux Services sur Site – ingénierie des bâtiments, entretien des espaces verts, nettoyage, désinsectisation, gestion de l'énergie, des déchets, sécurité... – Sodexo assure aux équipes d'Alcatel-Lucent des Services Avantages et Récompenses dans 11 pays et des services de conciergerie et de garde d'enfants pour les collaborateurs de son client en France.

Au service des collaborateurs de Carlsberg

Carlsberg a choisi Sodexo pour assurer le bien-être de ses équipes dans ses usines européennes aux termes d'un contrat de Services sur Site d'une durée de cinq ans.

Sodexo assure désormais les services d'accueil et de restauration, le nettoyage, les services techniques et l'entretien des espaces verts contribuant ainsi au bon fonctionnement de **30 des sites du brasseur danois**.

Ce contrat de Services de Qualité de Vie a pour objectif premier de faciliter le travail des collaborateurs de Carlsberg qui, pour nombre d'entre eux, travaillent sur des sites fonctionnant 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Le fait de bénéficier d'un interlocuteur unique assurant un mode de fonctionnement simple et transparent sur l'ensemble de ses sites a été un atout supplémentaire pour le client.

Sodexo a également montré qu'il comprenait non seulement la culture d'entreprise de Carlsberg, mais également ses spécificités locales. Les échanges entre Sodexo et les équipes nationales de Carlsberg ont ainsi abouti à une offre de services respectueuse des besoins spécifiques du client, mais également des attentes locales de chacun des 10 pays concernés par ce partenariat.

ASIE – SODEXO RENFORCE SON PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS

De plus en plus de clients font confiance à l'expertise de Sodexo dans les Services de Qualité de Vie, en particulier en lui déléguant la gestion de leurs services de *facilities management*.

Malaisie – Une large gamme de services de *facilities management* pour Zurich

Depuis septembre 2013, Sodexo améliore la qualité de vie de **1 500 consommateurs** dans les **cinq bâtiments** de son client Zurich, répartis dans le pays. Les équipes de Sodexo assurent désormais une large gamme de services incluant la maintenance des installations et des équipements, le nettoyage, la gestion de l'espace, la sécurité, la lutte antiparasitaire, la gestion des déchets, l'aménagement et l'entretien des espaces verts. Avec deux mots d'ordre : la réactivité et le respect des normes de santé et de sécurité au travail.

Singapour – Des services étendus pour le campus Asie-Pacifique de BNPP

La plus grande banque de France, BNP Paribas, a confié à Sodexo une large gamme de **Services sur Site** pour son nouveau centre de formation Asie-Pacifique de Singapour, capable d'accueillir 240 personnes. Ce contrat d'une durée de cinq ans, qui portait initialement sur les seuls services de restauration, a été étendu à une gamme de services de *facilities management* qui couvre la gestion des stocks, le nettoyage, le jardinage, la sécurité, le transport et la lutte antiparasitaire.

EUROPE – MOBILISATION RAPIDE SUR 18 SITES DE REXAM

Rexam, leader mondial du packaging des produits de grande consommation, a choisi Sodexo pour gérer une large gamme de services intégrés sur **27 sites dans 15 pays européens**, avec une première phase de déploiement rapide sur **18 sites**.

Les équipes de Sodexo assurent désormais pour plus de **2 000 collaborateurs**, le nettoyage, la blanchisserie, le standard téléphonique, l'entretien des espaces verts, la gestion et le recyclage des déchets, ainsi que les services de restauration. La première phase de déploiement des services dans les bureaux et usines a commencé en mars pour un démarrage officiel et dans les temps, début avril, sur 18 sites.

Les points clés de l'offre de Sodexo qui ont fait la différence pour Rexam : un contact unique pour tous les services, la simplification des opérations, la standardisation des processus sur tous les sites, une évaluation régulière qui permet d'assurer une qualité constante.

ALLEMAGNE – DES SERVICES MULTITECHNIQUES POUR EnBW

Sodexo a remporté un très important contrat de services de *facilities management* avec **EnBW**, une grande entreprise du secteur de l'énergie. Les clés de ce succès ? Une relation de longue date avec le client, les compétences techniques requises, la capacité à construire des installations techniques, une offre de services sur-mesure et une équipe de professionnels expérimentés. Les salariés travaillant dans plus de **200 bâtiments sur 53 sites** d'EnBW, dans le sud-ouest de l'Allemagne, bénéficient ainsi de toute une gamme de services couvrant le chauffage, la ventilation, la climatisation, l'hygiène de l'eau potable, la sécurité incendie, l'ingénierie de la sécurité et un service d'urgence opérationnel 24 heures sur 24.

CHILI – EN LIGNE AVEC TELEFONICA SA

Telefonica SA a confié à Sodexo la **gestion de ses besoins énergétiques**, ainsi que l'entretien de son réseau d'antennes, sur **436 sites** répartis dans **huit villes**. Ce nouveau contrat permet à Telefonica SA de réaliser des économies d'échelle et de bénéficier d'un point de contact unique pour superviser ses opérations de maintenance dans tout le pays. L'entreprise de télécommunications qui a recours aux services de restauration de Sodexo pour les 800 collaborateurs de son siège social à Santiago depuis 14 ans, a récemment renouvelé ce contrat pour une durée de six ans.

CHINE – L'EXPÉRIENCE FAIT LA DIFFÉRENCE

Bridgestone a fait appel à Sodexo pour satisfaire les attentes des 300 salariés de son usine de pneumatiques de Kaiping dans la province du Guangdong, la première construite dans cette nouvelle zone de développement. Bridgestone recherchait un partenaire expérimenté capable d'assurer un **environnement de travail sain et sûr** à ses collaborateurs tout en optimisant les coûts. Sodexo a donc pris en charge les services environnementaux et les services de sécurité, nommé un responsable de site chevronné pour assurer l'interface avec le client, mettre en place des indicateurs de performance et un *reporting* régulier, et animer une équipe pluridisciplinaire capable de répondre à tous les besoins du client.

ÉTATS-UNIS – EXPANSION RAPIDE DES ACTIVITÉS DE FACILITIES MANAGEMENT

L'engagement de Sodexo à toujours mieux satisfaire les attentes de ses consommateurs et sa capacité à gérer une très large gamme de services tout en offrant au client un seul point de contact lui ont permis de remporter cette année d'importants contrats de *facilities management*.

- Depuis le 1^{er} mars 2014, Sodexo a entamé sa collaboration avec **OneMain Financial/CitiFinancial**. Ses équipes assurent désormais les services intégrés de *facilities management* pour plus de 1 400 succursales de détail aux États-Unis et au Canada. L'offre de Sodexo s'appuie sur une solution technologique qui permet une méthodologie de gestion des services plus efficace pour ce secteur.
- En janvier 2014, **Alaska Airlines** a confié à Sodexo la gestion des services de *facilities management* intégrés pour les bureaux, les portes d'embarquement et les hangars de 84 sites en Amérique du Nord, incluant Hawaï, le Canada et le Mexique. Ce contrat couvre la maintenance des bâtiments, le génie électrique et climatique, la plomberie, la peinture, la menuiserie, le nettoyage, l'entretien des espaces verts, la prévention incendie et la gestion de projet.

FRANCE – OPTIMISER L'ENVIRONNEMENT POUR LES SALARIÉS DE DELOITTE

Deloitte a choisi Sodexo pour assurer une large gamme de services qui optimise l'environnement de travail de ses **8 000 collaborateurs** dans les **10 bâtiments de son siège à Paris** et ses **17 sites** en France. L'équipe de Sodexo a travaillé avec le client pour élaborer une offre de services sur-mesure comprenant la réception, le nettoyage, la logistique, le courrier, la gestion des déchets et le standard téléphonique.

INDE – TETRA PAK ÉLARGIT LA GAMME DES SERVICES CONFISÉS À SODEXO

Tetra Pak, qui fait appel à Sodexo depuis huit ans pour assurer les services de restauration de ses collaborateurs, vient de lui confier la gestion des **services de facilities management** de sa deuxième plus grande usine, située à Pune. Les équipes de Sodexo assurent désormais l'entretien des locaux ainsi que les services de maintenance technique pour les **650 salariés** de l'usine : un nombre de consommateurs appelé à augmenter car le site de Pune va devenir aussi le centre de formation mondial du leader du traitement et du conditionnement des produits alimentaires.

PAYS-BAS – FACILITIES MANAGEMENT ET RESPONSABILITÉ SOCIALE POUR NXP

Le fabricant de semi-conducteurs NXP a signé avec Sodexo un contrat de trois ans portant sur les **services de facilities management** de ses **13 bâtiments** situés à Eindhoven et Nijmegen. Les services fournis aux **3 400 collaborateurs** de l'entreprise néerlandaise comprennent le nettoyage, les services de restauration, la gestion du courrier, la reprographie, la gestion de projet et la maintenance technique. Dans le cadre de ce partenariat et d'un engagement social qu'il partage avec son client, les équipes déployées par Sodexo intègrent d'anciens chômeurs de longue durée.

POLOGNE – UNE OFFRE CENTRÉE SUR LE CONSOMMATEUR POUR LE PARLEMENT

Sodexo assure quotidiennement la restauration des **560 députés** et **1 200 collaborateurs** de la Chambre basse du Parlement polonais (le Sejm), ainsi que des services de restauration événementielle lors des réunions ou conférences. Tout en conduisant la refonte globale du self-service du bâtiment principal du Parlement, Sodexo a ouvert un restaurant et un café supplémentaires. Sur la base des résultats d'une enquête Personix™⁽¹⁾, les chefs et les nutritionnistes de Sodexo ont établi des menus qui offrent des options variées et équilibrées, depuis les plats traditionnels jusqu'aux assiettes végétariennes et sans gluten.

(1) **Personix™** est un outil de profilage innovant développé par Sodexo pour comprendre les comportements et les attentes des consommateurs sur site ; il est adaptable à tous les segments de clientèle.

Parmi nos clients...

Aéroports de Paris, Orly et Roissy-Charles-de-Gaulle, Île-de-France (France)

Agusta Westland, 3 sites (Royaume-Uni)

Air France, Orly (France)

Alcatel Lucent, 14 pays : Autriche, Brésil, Canada, Espagne, États-Unis, France, Hongrie, Inde, Italie, Maroc, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie

Alpina, 6 sites (Colombie)

AstraZeneca, 8 pays : Chine, Danemark, Finlande, France, Inde, Norvège, Royaume-Uni, Suède

AT&T Global Network Services Slovakia s.ro., Bratislava (Slovaquie)

Banco Santander, Madrid (Espagne)

Bank of Philippines (Philippines)

Baosteel Group, 4 sites (Chine)

Baxter, 6 sites (Autriche)

Bikini, Berlin (Allemagne)

Bosch Diesel Jihlava, 5 sites, Prague (République tchèque)

Cemaz Ind Eletronica da Amazonia SA Lenovo, 3 sites (Brésil)

China Energy Conservation and Environmental Protection Group, Pékin (Chine)

Coca-Cola Enterprises, 7 pays : Belgique, France, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède

Deloitte, siège social et 17 sites (France), Hyderabad (Inde)

DNB, 1 site (Norvège)

Ecolab Nalco, Paveletskaya Plaza, Moscou (Russie)

EGED, 12 sites (Israël)

Eli Lilly, 7 pays : Allemagne, Chine, Espagne, France, Irlande, Italie, Royaume-Uni

Endesa, Madrid (Espagne)

EnBW Energie Baden-Württemberg AG, 3 sites (Allemagne)

FAW, 22 sites (Chine)

GSK, 19 pays : Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Chine, Colombie, Costa Rica, Espagne, États-Unis, France, Irlande, Italie, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Turquie

Heineken Brasil SA, 5 sites (Brésil)

Impact Exhibition, Bangkok (Thaïlande)

Johnson & Johnson, 13 pays : Allemagne, Argentine, Belgique, Chine, Colombie, France, Irlande, Italie, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, Suisse

Knesset, Jérusalem (Israël)

Land Hessen – Hessisches Immobilienmanagement, Francfort (Allemagne)

La Poste Belge, 35 sites (Belgique)

L'Oréal, Paris et Île-de-France (France)

Ma'adeen Aluminum Company, Arabie saoudite

Merck MSD, 25 pays : Algérie, Allemagne, Autriche, Belgique, Chypre, Danemark, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Irlande, Israël, Italie, Liban, Maroc, Norvège, Pologne, République tchèque, Roumanie, Russie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie

Microsoft, Issy-les-Moulineaux (France)

Molinos Río de la Plata, 5 sites (Argentine)

National Instruments, Penang (Malaisie)

Nokia, 55 pays, dont : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Argentine, Australie, Brésil, Canada, Chili, Chine, Colombie, Émirats arabes unis, Espagne, États-Unis, Finlande, Inde, Indonésie, Italie, Mexique, Royaume-Uni, Singapour

NXP, 10 sites (Pays-Bas)

NewsCorp, 4 sites (Australie)

Parlement polonais, Varsovie (Pologne)

Procter & Gamble, 29 pays : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Argentine, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Chine, Colombie, Espagne, États-Unis, France, Hongrie, Inde, Indonésie, Irlande, Italie, Japon, Maroc, Mexique, Pérou, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Turquie, Vietnam

RAI (télévision publique italienne), 17 sites (Italie)

Renault Nissan Automotive India Pvt. Ltd., Chennai (Inde)

Royal Dutch Shell, 8 pays : Argentine, Brésil, Danemark, Écosse, États-Unis, Norvège, Pays-Bas, Philippines, Russie

RUSAL, 5 sites (Russie)

Sanofi, 9 pays : Allemagne, Brésil, Canada, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Slovaquie

Scania, Södertälje (Suède)

Shanghai Automotive Industrial Corporation (SAIC),
11 sites (Chine)

Stora Enso, Helsinki et Imatra (Finlande)

Suzano Papel e Celulose SA, 4 sites (Brésil)

SwissLife, Zurich (Suisse)

Telefonica, 3 sites (Chili)

Tetra Pak, Pune (Inde)

Unilever, 24 pays : Allemagne, Autriche, Belgique, Canada, Chine, Colombie, Costa Rica, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Inde, Irlande, Italie, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Porto Rico, République Dominicaine, Royaume-Uni, Russie, Suède, Suisse

Zurich, 4 pays : Afrique du Sud, Allemagne, Malaisie, Royaume-Uni

BASES-VIE

CHIFFRES-CLÉS

> 1 671 millions d'euros de CA

> 9 % du CA du Groupe

> 39 048 collaborateurs

> 1 670 sites

Source : Sodexo.

Notre offre

PERFORMANCE ET QUALITÉ DE VIE AU BOUT DU MONDE

À terre comme en mer, Sodexo contribue chaque jour au bien-être des femmes et des hommes qui vivent et travaillent dans des environnements isolés et difficiles. La compréhension des attentes de ses consommateurs, l'expertise mondiale de ses équipes ainsi que ses processus techniques éprouvés placent le Groupe dans une position unique sur son marché. De la conception de la base-vie jusqu'à sa démobilité, Sodexo propose une offre intégrée de services innovants et à forte valeur ajoutée qui contribuent à la performance de ses clients autour du monde et qui sont :

- source de sécurité et de confort pour tous ;
- à forte valeur ajoutée sur les plans technique et économique ;
- respectueux des normes Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement ⁽¹⁾ les plus exigeantes ;
- engagés en faveur du développement économique, social et environnemental des communautés locales.

Tendances et potentiel de marché

TENDANCES DU MARCHÉ

Sur le marché des industries pétrolières et gazières, la demande soutenue de pétrole brut continue de doper les grands projets d'exploration et de production en eau profonde. Le développement onshore se poursuit avec des projets d'exploitation de pétrole et gaz de schiste, notamment en Amérique du Nord, et des opportunités de croissance dans le secteur du gaz naturel liquéfié aux États-Unis et en Australie. La tendance baissière des prix du gaz naturel liquéfié conduit les exploitants à rechercher des économies auprès de leurs sous-traitants.

L'industrie minière a été impactée à la fois par une croissance plus lente dans certains marchés émergents et par les conséquences récurrentes de la crise de la zone euro. Les sociétés minières deviennent plus sélectives : elles cherchent à améliorer leurs retours sur investissements et à réduire leurs coûts. Les sites d'exploration et d'exploitation de plus en plus reculés et à risque placent les sociétés devant de nouveaux défis : pallier le manque d'infrastructures, attirer et fidéliser

(1) Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement (QHSE)

Ces quatre composantes s'inscrivent dans une même démarche entrepreneuriale dite « responsable » et sont fondées sur l'idée que la plupart des accidents proviennent d'une erreur humaine et sont évitables via des formations et une gestion plus efficiente.

un personnel qualifié et se conformer aux exigences du développement durable des communautés locales.

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

Source : Sodexo.

POTENTIEL DE MARCHÉ

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

Estimation : Sodexo.

Avec notre client : Seadrill

QUALITÉ DE VIE ET SÉCURITÉ À BORD

Depuis 2008, Sodexo épaulé son client Seadrill en assurant des Services de Qualité de Vie qui renforcent la satisfaction, la motivation et l'efficacité de ses quelque 6 000 consommateurs et utilisateurs qui vivent et travaillent à bord des plates-formes de forage en mer de son client.

Les attentes de notre client et de nos consommateurs

Opérateur de l'une des flottes de forage les plus modernes et les mieux équipées au monde, Seadrill mobilise régulièrement de nouvelles installations. Conscient que la qualité des espaces de vie des personnels constitue l'une des clés de la réussite de ces opérations complexes, l'entreprise de forage offshore s'est appuyée sur Sodexo, son partenaire mondial de longue date, pour mettre en place des environnements de travail qui permettent d'attirer et de fidéliser des collaborateurs hautement qualifiés sur sa flotte mondiale grandissante.

La réponse de Sodexo

En partenariat avec son client, Sodexo a donc élaboré et développé une solution complète comprenant les achats d'équipements pour les espaces de vie, l'aménagement de l'hébergement, la maintenance et les services de conciergerie et de restauration. En offrant des « repas-maison » selon le pays d'origine des salariés, des services de blanchisserie performants et des cabines répondant aux normes de l'hôtellerie, les équipes de Sodexo contribuent à améliorer les conditions de vie et l'ambiance à bord.

Les résultats

Avec son client, Sodexo a assuré le succès de **32 mobilisations** depuis 2008. Ses Services de Qualité de Vie ont contribué à la performance de Seadrill en l'aidant à améliorer sa productivité et à optimiser l'utilisation, la fiabilité et la sécurité de ses infrastructures et équipements. La culture Hygiène, Sécurité, Environnement de Sodexo, en parfaite symbiose avec celle de Seadrill, a permis de réaliser une véritable prouesse : **aucun incident occasionnant un arrêt de travail** n'a été enregistré depuis la signature du contrat il y a six ans.

« Nous n'aurions pas été capables de gérer tous les aspects de la mobilisation si Sodexo n'avait pas été à nos côtés. Ses équipes ont démontré leur professionnalisme et leur engagement tout en assurant tous les services dans le respect des délais et des contraintes budgétaires. »

Jim Finlay, Gestionnaire de la plate-forme de forage Seadrill de West Tucana

■ Focus sur...

LES DÉFIS QUOTIDIENS DE LA QUALITÉ DE VIE SUR UNE BASE-VIE

Au fil des décennies, Sodexo a développé une expertise sans égale dans les services qui améliorent la qualité de vie de toutes celles et ceux qui vivent et travaillent sur des bases-vie. Sa mission : rendre la vie de personnes d'horizons divers moins éprouvante et plus humaine, en transformant un environnement contraignant en un lieu sécurisé, confortable et convivial, où il fait bon vivre et travailler.

Sur les sites miniers, les plates-formes en mer ou sur les grands chantiers de génie civil, les conditions de vie et de travail sont souvent très difficiles, alliant isolement, confinement, climats extrêmes et séparation familiale. Sodexo accompagne chacune et chacun au quotidien en :

- promouvant tous les facteurs de santé et de bien-être qui contribuent à mieux équilibrer vie professionnelle et vie privée ;
- atténuant les effets physiologiques et psychologiques de l'isolement ;
- créant des conditions propices à la convivialité ;
- assurant la conception et la maintenance d'installations sécurisées pour les personnes et respectueuses de l'environnement.

Les prestations de Qualité de Vie de Sodexo s'appuient toujours sur une écoute attentive du client et sur une connaissance approfondie des leviers de performance de

chaque site. En ce sens, gérer une base-vie, c'est comme administrer une petite ville : assurer les services de restauration, l'hébergement, le traitement des eaux, la gestion des déchets, la prévention contre les incendies, mais aussi les services médicaux, la logistique, les activités de loisirs ou de divertissement.

Soumises à tous les aléas sur le terrain, les équipes de Sodexo doivent aussi tenir compte des phénomènes globaux qui impactent ses clients comme l'instabilité géopolitique ou les variations du cours des matières premières. Ainsi, sur les bases-vie, Sodexo se distingue avant tout par sa force de proposition et sa flexibilité.

Ce métier est un défi quotidien que les équipes du Groupe relèvent avec détermination, inventivité et fiabilité en proposant des services de très haut niveau, totalement intégrés. C'est cet accompagnement évolutif, expert et humain, plébiscité par les clients, qui permet à Sodexo de conserver son positionnement historique de leader mondial des Services de Qualité de Vie.

Faits marquants

INTERNATIONAL – PLÉBISCITE POUR UN PROGRAMME DE QUALITÉ DE VIE OFFSHORE INNOVANT

Trois instances professionnelles ont récompensé le programme « *Well Track* » de Sodexo, conçu en collaboration avec l'université d'Aberdeen en Écosse. « *Well Track* » est une solution complète de services de bien-être, créée sur-mesure pour encourager les personnels offshore à se maintenir en forme, physiquement et moralement, tant à bord que pendant leur récupération à terre. Cette solution propose des programmes de remise en forme individualisés intégrant conseils nutritionnels et sportifs, dispositifs de motivation et service de conciergerie virtuelle. Distingué par l' **Energy Institute** dans la catégorie « Sécurité au travail », par **World Oil** dans les catégories « Durabilité et Santé et Sécurité au travail », « *Well Track* » a également reçu le **UK Oil & Gas Industry Safety Award 2014**.

AUSTRALIE – UNE CULTURE DE LA SÉCURITÉ QUI PORTE SES FRUITS

Sodexo a été mis à l'honneur lors d'un forum dédié aux prestataires de services d' **Esso** à Melbourne, pour ses réalisations et sa recherche permanente de l'excellence en matière de sécurité. Sodexo assure des services de nettoyage, de blanchisserie et de restauration pour plus de 22 000 salariés d'Esso sur 14 sites en mer et trois sites à terre.

COLOMBIE – DES SERVICES DE FACILITIES MANAGEMENT CONTRÔLÉS À DISTANCE

Un nouveau logiciel élaboré avec **Pacific Rubiales** permet désormais à Sodexo de mieux gérer les services de *facilities management* sur les sites multiples du client, grâce au contrôle à distance de divers paramètres tels que la consommation d'électricité ou les besoins de maintenance. Le **Centre de Commande de Maintenance** permet également de centraliser une comptabilité précise de la consommation énergétique effective et de rationaliser les procédures de facturation de services tels que l'hébergement ou la restauration.

MOZAMBIQUE – NOUVELLE IMPLANTATION POUR SODEXO

Conformément à sa stratégie de croissance privilégiant les secteurs miniers et énergétiques des pays émergents, Sodexo s'est implanté sur le sol du Mozambique au cours de l'exercice en élaborant et en développant une offre de services de restauration pour **Eqstra**, sous-traitant de **Rio Tinto**, dans la ville de Tete.

PÉROU – LES CLIENTS DE SODEXO SOULIGNENT SES PERFORMANCES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

Plusieurs clients ont salué, durant l'exercice, les bonnes performances de Sodexo en matière de sécurité : **Xstrata División Sur del Perú** pour le nouveau record de deux millions d'heures sans incident occasionnant un arrêt de travail sur la mine de cuivre de Las Bambas à Nueva Fuerabamba. **Hochschild** pour les bonnes pratiques mises en place et la gestion de la sécurité en 2013 sur la mine d'or d'Aracta.

ROYAUME-UNI – UNE PERFORMANCE EXCEPTIONNELLE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

Sodexo a célébré cette année un record sans précédent : 27 ans de services pour **Talisman Sinopec Energy** au Royaume-Uni sans aucun incident occasionnant un arrêt de travail sur sa raffinerie de **Flotta**. Le Groupe sert 11 installations offshore de TSE UK en Mer du Nord ainsi que son siège social à Aberdeen en Écosse.

Succès commerciaux

AUSTRALIE – GESTION DES BIENS ET DES SERVICES À TERRE

Aux termes d'un contrat de cinq ans, la plus importante société pétrolière et gazière australienne, **Woodside Energy**, a confié à Sodexo une large gamme de services intégrant la gestion des 756 maisons d'habitation et des 2 000 chambres du village, les services de restauration de l'usine de production, la blanchisserie des uniformes,

les services administratifs, la maintenance technique des biens immobiliers hors unité de production, le nettoyage industriel et l'entretien des espaces verts.

CANADA – SERVICES SUR-MESURE ET DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES

En étroite collaboration avec deux partenaires des Nations Cries autochtones, la Nation des Cris de Fox Lake et la Première Nation de York Factory, les équipes de Sodexo offrent un confort optimal aux collaborateurs de Manitoba Hydro travaillant sur le projet de construction de la centrale électrique **Keyask** dans le nord du Canada.

Pour assurer des services sur-mesure à son client tout en contribuant au développement économique et social des communautés locales, Sodexo offre aux 2 000 personnes travaillant sur ce site de pointe, une très large gamme de services qui couvre : l'hébergement, la gestion du bureau administratif, les services de sécurité, l'entretien, le gardiennage, la gestion d'une blanchisserie commerciale, la restauration et les services traiteurs, la gestion du centre de loisirs et les services de vente au détail.

CHILI – DES SERVICES DE QUALITÉ DE VIE DURABLES SUR UN CHANTIER « VERT »

Sodexo s'est vu confier le confort, la santé et la sécurité des **400 collaborateurs d'Enel Green Power** travaillant à la construction du parc éolien de Taltal, un élément clé du programme chilien de promotion de l'énergie verte, situé à 200 km au sud d'Antofagasta. L'équipe de 84 collaborateurs Sodexo gère un ensemble de Services de Qualité de Vie pour les salariés de l'entreprise énergétique, comprenant les services de restauration, de nettoyage, de maintenance et les services ambulanciers. Ce partenariat avec Enel s'inscrit dans la lignée des engagements environnementaux du Groupe avec, notamment, un programme de recyclage des huiles usagées et un plan de gestion des déchets organiques et non organiques.

NORVÈGE – RÉCHAUFFER UNE NUIT NOIRE ET GLACIALE

Les 200 personnes travaillant sur le **camp d'une mine de charbon des îles Svalbard**, à 1 000 km au sud du pôle Nord, bénéficient de l'expertise de Sodexo en matière de services d'hébergement et de restauration en milieu extrême aux termes d'un contrat signé avec **Store Norske**, la société minière norvégienne la plus septentrionale au monde. Pour assurer le bon déroulement des prestations, les équipes de Sodexo relèvent des défis sans précédent imposés par des rigueurs climatiques comme, par exemple, prévoir six mois d'approvisionnements avant

que les glaces ne bloquent les ports et vivre dans la nuit arctique de mi-octobre à mi-février ... aux côtés d'une population locale d'environ 3 000 ours polaires !

PÉROU – UN CONTRAT ÉLARGI AUX SERVICES MULTITECHNIQUES

Les équipes de Sodexo qui assuraient les services de restauration et les services support, sur le site d'extraction d'hydrocarbures **Serpelbol de Loreto**, se sont également vu confier les services techniques, dont la gestion et la maintenance des installations de traitement de l'eau. Ce contrat de Services de Qualité de Vie pour les 900 collaborateurs du site repose sur l'expertise technique des équipes de Sodexo dans la gestion, le traitement et la conservation des ressources hydriques.

PHILIPPINES – LA QUALITÉ DE VIE SUR DES SITES ÉNERGÉTIQUES CLÉS

Sodexo a remporté un contrat de cinq ans pour assurer des services intégrés de *facilities management* pour les 181 collaborateurs des sites en mer et à terre de **Shell Philippines Exploration B.V.** (SPEX), pour le projet **Malampaya** (1). Maintenance technique légère, nettoyage, entretien des espaces verts, gestion d'un centre d'assistance, tâches administratives, reprographie et services de restauration sont autant de services qui contribuent à la réussite du projet de Malampaya, un partenariat public-privé entre le gouvernement philippin et SPEX qui fournit 30 % des besoins en électricité des Philippines.

QATAR – L'EXPERTISE ET L'EXPÉRIENCE : DES ATOUTS GAGNANTS EN LOGISTIQUE

Une politique Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement rigoureuse, une offre sur-mesure et une expérience unique dans la gestion de sites similaires ont permis à Sodexo de remporter un important contrat de Services de Qualité de Vie pour 800 personnes travaillant sur le « **Village Logistique** » de **Gulf Warehousing Company**, le centre de logistique le plus important et le plus moderne du pays. Les équipes de Sodexo y assurent les services de restauration et de blanchisserie.

RUSSIE – DÉGELER L'ATMOSPHÈRE

Sur le camp du projet **Kekura** exploité par **Highland Gold Mining Limited**, une mine d'or à ciel ouvert située à l'extrême nord-est du pays, les températures ne franchissent pas la barre des - 30 °C la moitié de l'année mais les équipes de Sodexo se sont engagées à offrir un environnement confortable et une atmosphère chaleureuse aux 100 personnes qui vivent et travaillent

(1) Le projet **Malampaya** couvre toutes les opérations, depuis l'extraction de gaz naturel en eau profonde jusqu'à la génération d'électricité.

sur le site. Elles y assurent les services de restauration, l'entretien, la blanchisserie, les services traiteur pour les événements exceptionnels, ainsi que les achats d'équipements.

Parmi nos clients...

PÉTROLE ET GAZ

Apache Energy : Argentine, Australie

Arabian Drilling Company : Arabie saoudite

Baker Hughes : Arabie saoudite, Inde, Oman

BP : Algérie, Argentine, Brésil, États-Unis (Alaska, Golfe du Mexique), Norvège, Royaume-Uni

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

ExxonMobil : Arabie saoudite, Australie, Canada, États-Unis (Ouest), Norvège, Pays-Bas, Qatar

KCA Deutag : Oman, Malaisie

Nabors : Algérie, Arabie saoudite, États-Unis (Alaska), Inde

Pacific Rubiales « Quifa Field » : Colombie

PanAmerican Energy : Argentine

Petrobras : Brésil

Saudi Aramco : Arabie saoudite

Schlumberger : Algérie, Arabie saoudite, Brésil, Émirats arabes unis, États-Unis (Alaska), Inde

Shell : Argentine, Brésil, États-Unis (Golfe du Mexique), Philippines, Royaume-Uni (mer du Nord), Russie

Sinopec : Arabie saoudite, Gabon

Sipetrol : Argentine

Statoil : Angola, Brésil

Talisman : Canada, Norvège, Royaume-Uni

Total : Angola, Congo, Corée du Sud (Offshore), Gabon, Pays-Bas

ÉNERGIE

GDF-Suez : Arabie saoudite, Pays-Bas

Hydro Quebec : Canada

Manitoba Hydro : Canada

Suncor : Canada

OFFSHORE ET MARINE

Atwood Oceanics : Cameroun, Corée du Sud, États-Unis (Golfe du Mexique), Malaisie, Pays-Bas, Thaïlande

Diamond Offshore : Norvège, Royaume-Uni, Singapour

ENSCO : Birmanie, Brésil, Danemark, Émirats arabes unis, Inde, Indonésie, Pays-Bas, Qatar, Royaume-Uni, Singapour

Maersk Drilling : Cameroun, Congo

Noble Drilling : Corée du Sud, Congo, Gabon, Inde, États-Unis (Alaska, Golfe du Mexique), Pays-Bas, Qatar, Royaume-Uni

Ocean Rig : Brésil, Corée du Sud

Rowan : Norvège, Royaume-Uni

Seadrill : Angola, Arabie saoudite, Brésil, Chine, Corée du Sud, Malaisie, Mexique, Norvège, Qatar, Royaume-Uni, Singapour, Thaïlande

Seafox : Pays-Bas, Thaïlande

Shelf Drilling : Arabie saoudite, Inde, Indonésie, Qatar, Thaïlande, Singapour

Subsea 7 : Brésil

Technip : Angola, Inde

Teekay : Brésil, Corée du Sud, Norvège, Qatar, Royaume-Uni

Transocean : Arabie saoudite, Inde, Indonésie, Malaisie, Norvège, Singapour, Thaïlande, Vietnam

Van Oord : Australie, Inde, Indonésie, Pays-Bas, Singapour

MINES

Anglo American : Chili

Antofagasta : Chili

Barrick Gold : Arabie saoudite, Australie, Chili, Pérou, Tanzanie

BHP Billiton : Australie, Brésil, Chili, Colombie, Pérou

Freeport McMoran : République démocratique du Congo

Glencore Xstrata : Australie, Cameroun, Chili, Colombie

KGHM International : Chili

Lumina Copper : Chili

Ma'aden Phosphate Company : Arabie saoudite

Newmont Mining : Australie

Oz Minerals : Australie

Rio Tinto : Australie, Chili, Guinée Conakry, Inde, Madagascar, Pérou, Russie

Vale : Brésil, Nouvelle-Calédonie

Yamana Gold : Chili

INGÉNIÉRIE ET CONSTRUCTION

Al Hassan Engineering : Oman

CH2M HILL : États-Unis (Alaska)

Consolidated Contractors Company : Qatar

Descon Engineering : Émirats arabes unis

Fluor Daniel : Arabie saoudite, Canada, Qatar

Foster Wheeler : Australie

GS Engineering : Oman

Halliburton : Algérie, Angola, États-Unis (Golfe du Mexique), Inde, Norvège, Qatar

Hyundai Engineering : Algérie, Émirats arabes unis, Oman, Qatar

JGC Corporation : Algérie, Qatar

Leighton : Australie, Inde

MIDMAC Contracting : Qatar

Odebrecht : Brésil, Pérou

Punj Lloyd : Émirats arabes unis, Indonésie, Qatar , Thaïlande

Samsung Engineering : Émirats arabes unis, Koweït, Qatar

Techint : Pérou

The Oman Construction CO (TOCO)

DÉFENSE

CHIFFRES-CLÉS

> **634** millions d'euros de CA

> **4 %** du CA du Groupe

> **12 741** collaborateurs

> **1 055** sites

Source : Sodexo.

Notre offre

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

Depuis plus de 30 ans, Sodexo soutient les forces armées partout dans le monde. Son expertise et sa compréhension des exigences particulières de la vie militaire lui permettent d'offrir **des services de soutien intégrés qui améliorent la qualité de vie** des femmes et des hommes au service de leur pays en garnison ou à l'étranger.

Maintenance multitechnique, gestion des loisirs, restauration pour les personnels militaires et leur famille en garnison, mais aussi logistique complexe dans le cadre d'opérations de maintien de la paix... la **flexibilité**, la **rigueur**, la **fiabilité** et les **capacités de déploiement rapide** de Sodexo en font le partenaire stratégique de long terme des forces armées pour les Services de qualité de vie.

Tendances et potentiel de marché

TENDANCES DU MARCHÉ

Professionnalisation des armées

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

Opérations de maintien de la paix

Le nombre de militaires diminue du fait des réductions budgétaires. Pour autant, les gouvernements cherchent à maintenir leur engagement dans les opérations de

maintien de la paix à l'étranger sous l'égide d'institutions internationales telles que l'Organisation des Nations Unies, l'OTAN ou d'autres organisations internationales. La réduction des effectifs et la complexification des opérations exigent le recours à des partenaires expérimentés pouvant faire valoir une expertise globale, un rayon d'action international et des moyens logistiques sophistiqués.

Source : Sodexo.

POTENTIEL DE MARCHÉ

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

avec un taux de sous-traitance d'environ 40 % (parmi les taux les plus élevés : le Royaume-Uni, plus de 85 % ; parmi les taux les plus faibles : le Canada, environ 15 %).

Estimation Sodexo.

■ Focus sur...

LA CONNAISSANCE DES ATTENTES DES MILITAIRES

États-Unis – « *Food. Life. You.* »

Élaborée à la suite d'une étude portant sur les modes de vie et les préférences de ses consommateurs, la nouvelle offre de restauration conçue par Sodexo pour l'U.S. Air Force, atteint son but : mieux satisfaire les attentes des militaires et de leur famille.

« *Food. Life. You.* » (FLY) de Sodexo est issue du travail effectué avec l'U.S. Air Force (USAF) pour améliorer la qualité de vie des personnels en repensant les services de restauration et en ouvrant une formation et des opportunités de carrière aux militaires sur six de ses bases nord-américaines.

Sodexo a affiné et personnalisé ses services de restauration après avoir analysé, selon le « *Consumer Centric Process* »⁽¹⁾, les modes de vie et les préférences alimentaires des divers types de population identifiés sur chaque site. FLY répond à la première priorité de l'USAF en proposant des offres de restauration variées, saines et équilibrées dans un plus grand nombre d'espaces de restauration.

La création d'opportunités de carrière était une autre priorité de l'USAF. Sodexo y a répondu en ouvrant son programme de formation continue et d'immersion professionnelle en cuisine à des dizaines de femmes et d'hommes de l'armée de l'air. Une initiative également enrichissante pour le Groupe qui a ainsi bénéficié de nouveaux talents, mais aussi des retours d'expérience de ces « groupes de consommateurs » intégrés à ses équipes.

Faits marquants

ÉTATS-UNIS

Le gouvernement américain référence Sodexo comme fournisseur

Sodexo a été référencé par le gouvernement fédéral des États-Unis d'Amérique pour assurer les **services de facilities management** et les **services énergétiques sur tous les sites gouvernementaux du pays**. Les prestations fournies par le Groupe sont désormais incluses dans le catalogue en ligne des fournisseurs référencés par l'Administration des services généraux (*General Services Administration* ou GSA), en charge des marchés publics.

Les armées saluent la politique de Sodexo en faveur de l'emploi

La politique de Sodexo en faveur de l'emploi des personnels militaires a été doublement saluée. L'**Extraordinary Employer Support** récompense le soutien durable que l'entreprise apporte à la Garde nationale et au Service de réserve en offrant des emplois à ses personnels. Sodexo figure également parmi les **Top 100 Military Friendly Employers**[®] de l'année 2013, un classement qui distingue les entreprises proposant des solutions de pointe en matière d'emploi aux personnels militaires.

FRANCE – COMMÉMORATION DE LA GRANDE GUERRE

Mécène de l'opération « Commémoration du Centenaire de la Guerre de 1914-1918 », Sodexo, a assuré, durant huit jours, la **restauration** sous toutes ses formes – self-services, buffets, livraisons d'en-cas, petits déjeuners, dîners et chèques restaurant des **350 jeunes de 82 pays** belligérants invités à participer à la scénographie de l'animation de clôture du traditionnel défilé du 14 juillet sur les Champs-Élysées.

(1) Le **Consumer Centric Process (CCP)** permet de recueillir les réponses des clients à un questionnaire détaillé et de les traiter analytiquement grâce à un algorithme dont Sodexo détient la propriété. Cet algorithme répartit la population du site en six catégories, chacune possédant ses caractéristiques, ses besoins et ses préférences propres. Selon ces données, Sodexo détermine la nature et le style de l'offre de services.

ROYAUME-UNI

« Pay As You Dine » innove au bénéfice du consommateur

Les personnels militaires, leur famille, leurs amis, les entreprises et les fonctionnaires travaillant sur les bases ont découvert l'offre de services de restauration innovante « Pay As You Dine » (PAYD) déployée par Sodexo dans **62 restaurants et mess** des garnisons de **Salisbury Plain** au sud de l'Angleterre, parmi les dernières à avoir mis en place cette initiative. Aux termes de ce contrat PAYD, **18 700 soldats** règlent désormais chaque repas en fonction de ce qu'ils consomment, au lieu de se voir retenir chaque mois une somme forfaitaire sur leur salaire. Depuis le mois de septembre 2014, **3 500 membres du personnel** de la garnison de **Colchester** bénéficient également de cette offre de restauration. Les clients ont salué la mise en place réussie de ce nouveau concept qui offre davantage de flexibilité aux consommateurs, mais aussi le confort des espaces de restauration, la qualité des mets et le rapport qualité/prix.

La qualité des services de Sodexo à l'honneur

Deux collaborateurs de Sodexo ont été distingués par l'industrie des services de restauration pour avoir contribué à améliorer la qualité de vie des personnels militaires. **Bridgette Roberts** a remporté le prix « *Contract Catering Multi-Site Manager* » lors des *2014 Cost Sector Catering Awards* pour sa gestion de la restauration, de la vente au détail et des loisirs de 10 sites militaires majeurs. **Glyn Greenow**, chef de cuisine de l'Infantry Battle School de Brecon, a quant à lui été nommé « *Cost Sector Chef of the Year* » par la Craft Guild of Chefs, une prestigieuse association britannique de chefs cuisiniers du monde entier.

Succès commerciaux

CHYPRE – LES FORCES ARMÉES BRITANNIQUES CHOISSENT L'HOSPITALITÉ DE SODEXO

Sodexo a renouvelé pour trois ans son contrat de services de restauration, de vente au détail, de loisirs et d'hôtellerie pour les quelque **6 700 membres des forces armées britanniques** stationnés sur les deux sites d' Akrotiri et de Dhekelia de la base souveraine de Chypre. Cette large gamme de Services de Qualité de Vie couvre aussi bien la gestion des déchets, la lutte antiparasitaire, les services de blanchisserie et de retouches, que l'entretien des voiries, le déneigement, la gestion des boutiques et le nettoyage.

ÉTATS-UNIS – FLY DÉCOLLE À LA BASE AÉRIENNE DYESS DE L'U.S. AIR FORCE

L'U.S. Air Force (USAF) a confié à Sodexo la mise en place et la gestion de l'offre services de restauration FLY pour **5 000 soldats d'active**, **14 000 membres de leur famille** et les militaires retraités sur la **base aérienne Dyess** au Texas. Une des spécificités de l'offre Sodexo : un snack ouvert 24 heures sur 24 aux équipages et les plats à emporter « *Simply-To-Go* », toujours prêts pour le décollage. Deux douzaines de femmes et d'hommes en service actif, ont par ailleurs, déjà intégré les équipes de Sodexo pour suivre la formation professionnelle en cuisine proposée par le Groupe.

ROYAUME-UNI – RENOUELEMENT DU CONTRAT MULTISERVICES POUR LA GARNISON DE LONDRES ET WINDSOR

Aux termes de ce renouvellement de contrat, les **5 000 militaires** en garnison dans les casernes de Londres et de Windsor continuent à bénéficier de la large gamme de prestations assurées par Sodexo. Elle comprend la vente au détail, les services de loisirs, d'hôtellerie et de restauration, le nettoyage, la gestion des déchets, les services de blanchisserie et de retouches d'uniformes, la cordonnerie et la lutte antiparasitaire.

Parmi nos clients...

ALLEMAGNE

Universität der Bundeswehr, Munich

AUSTRALIE

Australian Submarine Corp, 2 sites, Adelaïde

CHILI

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

Empresa Nacional de Aeronáutica de Chile (ENAER), Santiago

Hôpital militaire, Santiago et Antofagasta

Hôpital naval, Talcahuano et Viña del Mar

CORÉE DU SUD

DLA Troop Support, Osan

ÉMIRATS ARABES UNIS

1 base américaine

1 base française de la légion étrangère, Abu Dhabi

ÉTATS-UNIS

U.S. Air Force, 26 mess

U.S. Army, 8 hôpitaux

U.S. Department of Defense retail operations, 5 mess

U.S. Marine Corps, 49 mess

U.S. Navy, 4 contrats de services *defacilities management*

FRANCE

Base aéronavale et Centre d'instruction navale, Base de Défense de Brest

EALAT – Centre de formation des pilotes d'hélicoptère des Armées, Dax

EMB – Écoles militaires de Bourges

Futur siège du ministère de la Défense, Paris

Institution Nationale des Invalides (hôpital militaire), Paris

INDE

Cercle naval, Delhi

POLOGNE

Military Medical Institute, Varsovie

ROYAUME-UNI

Bases des Royal Marines, Angleterre du Sud-Ouest, dont le Centre d'entraînement des commandos (CTCRM)

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

Garnisons de Chypre et des Iles Malouines

Royal Naval Air Stations : Culdrose et Yeovilton

SINGAPOUR

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

SUÈDE

Garnison de Ronneby (Armée de l'Air)

FORCES ARMÉES PROJÉTÉES

Services postaux des forces armées françaises déployées au Moyen-Orient, en Afrique et en Europe centrale

UNIFIL (Liban)

U.S. Air Force, 1 site (Koweït)

U.S. Forces Camps, 3 sites (Koweït)

JUSTICE**CHIFFRES-CLÉS**

> **407** millions d'euros de CA

> **2 %** du CA du Groupe

> **4 920** collaborateurs

> **122** sites

Source : Sodexo.

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

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

Parce qu'il est crucial que ses 4 920 collaborateurs du segment Justice s'approprient les spécificités d'une activité dédiée à des personnes privées de leur liberté, Sodexo a

élaboré un programme de formation en ligne sur les Droits de l'Homme. Basé sur des cas réels, ce cursus détaille les droits des prisonniers, illustre les interactions quotidiennes entre détenus et personnel pénitentiaire, et propose des modèles de comportements constructifs.

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

Tendances de marché

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

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

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

Les administrations pénitentiaires à travers le monde se tournent vers les entreprises spécialisées du secteur privé comme Sodexo non seulement pour répondre efficacement à leurs besoins tout en respectant leurs contraintes budgétaires, mais aussi pour leur apporter une expertise créatrice de valeur dans la gestion des établissements et la réinsertion des détenus. La technologie joue un rôle de plus en plus important non seulement au sein des prisons mais aussi pour développer les peines alternatives (bracelets électroniques...).

Source : Sodexo.

■ Focus sur...

DES COLLABORATEURS ENGAGÉS AUPRÈS DES DÉTENUS

Royaume-Uni – Ouvrir la voie de la réinsertion L'engagement de Sodexo en faveur de la réinsertion des détenus se reflète dans les nombreuses récompenses individuelles décernées à des femmes et des hommes qui incarnent le professionnalisme, le dévouement et la créativité des équipes du segment Justice.

Butler Trust, une organisation caritative indépendante qui a pour vocation de promouvoir l'excellence dans les établissements pénitentiaires, a distingué deux collaborateurs de Sodexo pour leur remarquable travail au sein de la prison pour femmes de **Bronzefield**.

- **Patience Kokroko** a été distinguée pour son dévouement, son abnégation et son professionnalisme dans le soutien des ressortissantes étrangères incarcérées. La population des détenues de l'établissement de Bronzefield est composée pour 30 % de ressortissantes étrangères, dont beaucoup ont été victimes de la traite des femmes.
- **Nathan Sawford** a été félicité pour son investissement exceptionnel dans la réduction du taux de récidive chez

les femmes détenues, alors que beaucoup ont des besoins complexes nécessitant un accompagnement spécifique et la mise en place d'un dispositif adapté pour leur libération.

À la prison de Peterborough, **Ben Baker** a été nommé pour le prix de l'agent pénitentiaire britannique de l'année (*National Prison Officer of the Year*) en reconnaissance de son travail avec les organisations caritatives locales pour mettre en place le service « *Outside Links* » qui offre aux détenus aide et conseils à leur sortie de prison.

Faits marquants

CHILI

Allier formation à l'artisanat et restauration du patrimoine local

Le centre pénitentiaire de **Rancagua**, situé dans une région rurale du Chili, accueille la première école de sellerie artisanale qui forme la population carcérale aux techniques de restauration des équipements équestres et autres outils traditionnellement utilisés pour les travaux des champs. Cette initiative s'inscrit dans un programme de formation professionnelle conçu pour aider les détenus à **développer des compétences** qui faciliteront leur réinsertion dans la société. L'autre objectif : encourager les métiers de l'artisanat et pérenniser les savoir-faire traditionnels. Les objets habilement restaurés dans le cadre de cette formation ont été exposés avec succès dans un musée local, avec le soutien du Ministère de la Culture et des Arts chilien.

Accompagner les détenus dans leur démarche de réinsertion

Sodexo propose des services d'aide à la réhabilitation et à la réinsertion dans le tout nouveau **centre pénitentiaire de la ville d'Antofagasta** qui accueille plus de **1 100 détenus**. Cet établissement ultra-moderne d'une superficie de 37 000 m² est doté d'un centre de formation et d'un centre de lutte contre les addictions. Les équipes de Sodexo mettent ainsi en œuvre plusieurs programmes : traitement des addictions, formation professionnelle, consultations psycho-sociales, prise en charge des nouveau-nés, gestion des activités sportives, culturelles et artistiques. Les personnes détenues peuvent également acquérir des compétences qui faciliteront leur recherche d'emploi en travaillant pour Sodexo dans les domaines de la maintenance, de la restauration et de la blanchisserie, ou pour des entreprises extérieures dans des ateliers installés au sein de la prison. Sodexo prépare également leur réintégration sociale en travaillant avec leur famille et en coordination avec les ONG et les agences gouvernementales durant leur incarcération et après leur libération.

FRANCE

Un programme innovant d'insertion professionnelle fait l'unanimité

Le Cercle Humania a remis à Sodexo le **Prix de l'Innovation RSE 2013** pour son investissement dans les établissements pénitentiaires et, plus particulièrement, pour son **dispositif innovant Exponis** d'aide à la réinsertion professionnelle. Ce programme est dédié à la mise en relation entre les détenus en fin de peine et les entreprises à la recherche de collaborateurs. Depuis sa création en 2010, 250 détenus ont bénéficié, chaque année, de ce dispositif et trouvé un emploi à leur libération, condition *sine qua non* pour retrouver leur place dans la société.

Le placement extérieur : un pas de plus vers la réinsertion

Le magazine Acteurs Publics a remis à la ville d'**Uzerche** et à l'**Administration pénitentiaire** la **Victoire de l'Innovation 2013** pour le chantier d'insertion initié en partenariat avec **Inserxo** ; une association créée par Sodexo pour favoriser la réinsertion sociale et professionnelle des personnes détenues grâce à des projets locaux. Des détenus en fin de peine du centre pénitentiaire d'Uzerche ont ainsi été salariés pour contribuer à la réhabilitation d'une ancienne papeterie en éco-quartier. Cette immersion professionnelle a porté ses fruits puisque, depuis le début du chantier, près de 70 % des détenus ayant participé à l'expérience ont trouvé un emploi ou une formation à leur sortie. Et aucun des détenus formés n'est retourné derrière les barreaux...

ROYAUME-UNI

Renforcer la formation professionnelle

Après la signature du contrat en juillet 2013, Sodexo a pris en charge le 1^{er} décembre 2013, la **gestion globale du centre pénitentiaire du comté de Northumberland** pour le compte du Service national de gestion des délinquants. Aux termes de ce contrat de 15 ans, Sodexo va mettre en œuvre un modèle de travail en prison innovant : il permettra à un plus grand nombre de détenus de travailler plus longtemps pour renforcer leurs compétences professionnelles et préparer leur réinsertion.

Aider les détenus à lutter contre les addictions

En partenariat avec des entreprises locales et plusieurs organismes de lutte contre les addictions, Sodexo a lancé l'initiative « **One Recovery Bury** » pour combattre la consommation de drogues et d'alcool au sein de la

prison de **Forest Bank**. Ce programme met l'accent sur le bien-être individuel pour aider les personnes détenues à se sevrer et à briser le cercle vicieux de l'addiction, condition préalable à toute réintégration sociale.

Succès commercial**BELGIQUE – CONTRIBUER À LA RÉHABILITATION PSYCHOSOCIALE DES DÉTENUÉS**

Sodexo a remporté un contrat de services de *facilities management* de 10 ans pour le nouveau **Centre de Psychiatrie Légale de Gand**. Cet établissement sécurisé, unique en Belgique, peut accueillir 264 patients condamnés pour des délits commis en raison de troubles psychiques. L'objectif : améliorer la qualité de vie des personnes internées – une contribution essentielle aux traitements de haut niveau qui leur seront dispensés – dans un but de réinsertion psychosociale. Les prestations de Sodexo couvrent la gestion générale du site et des ressources humaines, les technologies de l'information et de la communication, l'accueil, le greffe, les services d'hygiène et de propreté, les services de restauration, l'entretien des espaces verts, la blanchisserie, la comptabilité, les services de sécurité, la gestion de la boutique, du parking et des déchets.

Parmi nos clients...**BELGIQUE**

Ministère de la Justice, 1 prison, 1 centre de psychiatrie légale

CHILI

Ministère de la Justice, 5 prisons

ESPAGNE

Gouvernement de Catalogne, 2 prisons

FRANCE

Ministère de la Justice, 34 prisons

ITALIE

Ministère de la Justice, 17 prisons

PAYS-BAS

Ministère de la Justice, 54 prisons

ROYAUME-UNI

Ministère de la Justice – Services des Prisons, Angleterre et Écosse, 5 prisons

SPORTS ET LOISIRS

CHIFFRES-CLÉS

> 671 millions d'euros de CA

> 4 % du CA du Groupe

> 9 565 collaborateurs

> 807 sites

Source : Sodexo.

Notre offre

OFFRIR À LA QUALITÉ DE VIE DES MOMENTS D'EXCEPTION

Depuis plus de 20 ans, Sodexo est le partenaire privilégié d'événements sportifs et culturels de dimension internationale, tels que les Jeux Olympiques ou la Coupe du Monde de Rugby et le gestionnaire d'édifices uniques. Le Groupe sait comment faire vivre des moments d'exception à ses consommateurs : créativité, savoir-faire, raffinement et convivialité doivent être au rendez-vous !

En plaçant la responsabilité sociale, les achats locaux et les pratiques écologiques au cœur de ses prestations, Sodexo conjugue les nouvelles attentes des consommateurs et contribue à rendre encore plus attrayante l'offre de ses clients.

Billetterie, voyages, restauration, sécurité, logistique, ventes, marketing, réalisation technique et artistique... les équipes de Sodexo contribuent au succès d'événements mémorables, renforçant ainsi la notoriété de sites prestigieux.

Tendances du marché

L'incertitude économique persistante influe durablement sur le marché :

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

De nouvelles tendances porteuses ouvrent des opportunités de développement :

- le développement durable, le bien-être et la diversité deviennent des critères de sélection et de fidélisation

des partenaires et donc un facteur de différenciation pour les leaders du marché tels que Sodexo ;

- l'optimisation de l'utilisation des sites constitue une demande clef des clients qui recherchent un partenaire capable de les aider à attirer de nouveaux hôtes pour dynamiser la fréquentation et la location des installations ;
- la technologie digitale fait évoluer les modèles et les concepts des organisateurs d'événements sportifs ou culturels car elle permet de toucher un plus grand nombre de spectateurs potentiels en leur offrant un accès plus facile à l'événement lui-même mais aussi à ses têtes d'affiche ;
- les organisateurs d'événements sportifs cherchent à attirer un public plus large en enrichissant l'expérience des spectateurs avec des divertissements associés à la manifestation ;
- les pays émergents importent de plus en plus d'événements sportifs internationaux et commencent à promouvoir hors de leurs frontières leurs sports nationaux.

Source : Sodexo.

Focus sur...

LENÔTRE À ASCOT

La French touch sublime une tradition So british

Le champ de courses d'Ascot renouvelle son partenariat de quinze ans avec Sodexo, en signant un nouveau contrat de dix ans pour assurer les services de restauration et d'hospitalité notamment pour les quelque 300 000 visiteurs qui, chaque année, assistent au mythique Royal Ascot. Pour l'édition 2014 de ce meeting de cinq jours, Sodexo a mis en vedette la maison Lenôtre, synonyme d'excellence gastronomique.

Filiale de Sodexo depuis 2011, Lenôtre possède un patrimoine culinaire exceptionnel et une expérience unique dans l'accompagnement d'événements d'envergure,

comme les internationaux de tennis de Roland Garros ou la Coupe du Monde de Rugby. En France comme partout dans le monde, Lenôtre a prouvé sa maîtrise des aspects créatifs, logistiques et humains des plus grands événements et sa capacité à satisfaire, voire à dépasser, les aspirations des clients les plus exigeants.

Cette année, dans les trois restaurants abrités sous le grand chapiteau, le chef exécutif de Lenôtre, Guy Krenzer a souhaité revisiter les classiques de la cuisine anglaise en travaillant sur des menus gastronomiques dignes d'un restaurant étoilé, mettant en valeur les produits de saison locaux. Trois menus proposés chaque jour, magnifiés par la subtilité des vins sélectionnés par Olivier Poussier chef sommelier Lenôtre et Meilleur Sommelier du Monde 2000 : une façon de souligner à la française la grande tradition britannique de cet événement.

En préparation de cette édition, les équipes de Lenôtre ont travaillé durant deux ans en étroite collaboration avec les équipes britanniques de Sodexo pour s'imprégner de tous les enjeux, définir les prestations jusque dans leur moindre détail et faire de cette édition une expérience unique et inoubliable pour chacun de leurs hôtes.

Faits marquants

FRANCE – BRÉSIL

École Lenôtre : passeport pour l'excellence

Partager son savoir-faire, échanger, transmettre, telles sont les valeurs qui ont poussé Gaston Lenôtre à ouvrir les portes de son école professionnelle en 1971. Un patrimoine culinaire et une certaine idée de l'excellence qui s'exportent aujourd'hui au bénéfice du plus grand nombre grâce aux « **Master Class Lenôtre** », une formation professionnelle intensive permettant à chacun d'accéder aux métiers de bouche. Déjà proposée à Paris, Séoul, Lima, et Buenos Aires en partenariat avec des écoles et universités spécialisées, cette formation de 24 semaines est aujourd'hui dispensée au **Centro Universitário Senac de Campos do Jordão**, dans l'État de São Paulo, par des professeurs hautement qualifiés de l'École Lenôtre. Elle débute par un apprentissage des bases de la pâtisserie, de la boulangerie et de la cuisine, suivi d'un programme en huit modules. Sanctionnée par un examen, elle ouvre droit à un diplôme, passeport pour les métiers de la gastronomie dans le monde.

Sur le terrain avec l'équipe de France de football

Le chef Sodexo **Yannick Coquisart** était le « 24^e homme » de l'équipe de France de football sélectionnée pour la **Coupe**

du Monde 2014 au Brésil. En concertation avec le staff de l'équipe, Yannick a concocté les menus des « Bleus » autour d'une règle : trois repas quotidiens, trois groupes d'aliments : les glucides pour l'énergie, les protéines pour réparer les muscles et les fruits et légumes pour préserver la santé. De retour en France, au Centre National du Football de Clairefontaine, les joueurs peuvent compter sur l'équipe de 42 collaborateurs de Sodexo qui y assure, depuis 17 ans, les services d'hôtellerie et de restauration, l'entretien des chambres, des parties communes, du centre médical, des espaces et des équipements sportifs, des voieries ainsi que le déneigement.

ESPAGNE – LA CLÉ DE LA PERFORMANCE : UNE NUTRITION PERSONNALISÉE

Le **Centre de Haute Performance** de Catalogne accompagne les athlètes qui concourent au plus haut niveau international et, notamment aux Jeux Olympiques, en utilisant les dernières avancées scientifiques et technologiques. Pour eux, Sodexo a élaboré une offre de restauration répondant aux exigences nutritionnelles spécifiques à chaque discipline et en totale adéquation avec l'entraînement imposé. Les nutritionnistes du Groupe travaillent avec chaque athlète pour définir un régime personnel qui réponde aux exigences de son sport en termes de macro et micronutriments.

ÉTATS-UNIS – LES SITES GÉRÉS PAR SODEXO RÉCOMPENSÉS

Plusieurs lieux gérés par Sodexo ont obtenu cette année des prix décernés par les professionnels de l'événementiel. Le **Chicago Botanic Garden** a été élu « Meilleur site d'événement » de la région. Le **High Country Conference Center** de Flagstaff, en Arizona, a, quant à lui, trusté trois récompenses : le « *Gold Key Award For Excellence* » décerné par Corporate and Association Meeting Planners, le « *Pinnacle Award* » pour le centre de conférences le plus remarquable et le « *Best of the West Award* » décerné par des organisateurs de réunions du monde entier.

FRANCE – UNE CHEF LENÔTRE NOMMÉE MEILLEURE PÂTISSIÈRE DE L'ANNÉE

Le célèbre guide gastronomique **Gault & Millau** a remis à **Christelle Brua**, de la Maison Lenôtre, le prix de la « Meilleure Pâtissière » de l'année 2014. Chef pâtissière du prestigieux restaurant Le Pré Catelan, triplement étoilé par le Guide Michelin, Christelle Brua avait déjà été récompensée par ses pairs en 2009 en étant élue « Chef pâtissier de l'année ».

ROYAUME-UNI

Lancement d'un nouveau service événementiel haut de gamme

Plus de 200 invités étaient réunis dans le cadre historique des Assembly Rooms d'Edimbourg, pour le lancement de *Prestige Venues & Events*, la nouvelle offre haut de gamme de Sodexo élaborée sur la base d'enquêtes menées auprès des clients et des consommateurs, d'études de marché et des meilleures pratiques intégrant les normes de qualité les plus élevées. Vitrine des talents culinaires et de l'expertise événementielle des équipes de Sodexo, cette offre n'a qu'un objectif : faire vivre à ses hôtes une expérience exceptionnelle.

Les chefs de Sodexo à l'honneur

L'expertise culinaire de Sodexo a été récompensée par l'entremise de deux de ses chefs. **Ben Harrison**, Chef des cuisines du Royal Botanic Garden d'Edimbourg a reçu le prix « **Sports et Loisirs** » remis par le magazine Food Service Management pour ses recettes innovantes, son investissement et son engagement à n'utiliser que des produits frais, locaux et durables. Le Chef de Sodexo Prestige Events, **Ben Dutson**, a également été distingué parmi les jeunes professionnels de l'industrie hôtelière. Ses pairs lui ont décerné le prestigieux « **2014 Acorn Award** » pour son talent et sa passion et la Craft Guild of Chefs lui a attribué son « **Oscar 2014** » dans la catégorie « **Banqueting & Event Chef** » pour ses qualités de manager et sa créativité culinaire répondant aux plus hauts critères d'exigence.

Succès commerciaux

ESPAGNE – LE TALENT D'UN GRAND CHEF ET L'EXPERTISE DE SODEXO FONT L'ÉVÈNEMENT

Fuentepizarro, groupe spécialisé dans l'organisation et la gestion d'événements à caractère social ou d'entreprise a confié à Sodexo la maintenance et la gestion des 50 hectares et 16 000 m² des trois sites de Fuentepizarro, situés au cœur de la Sierra Guadarrama. Le grand chef **Pepe Rodríguez**, dont les restaurants « *El Bohío* » et « *La Casa del Carmen* » à Tolède ont tous deux obtenu une étoile au Guide Michelin, sera le conseiller gastronomique du projet.

FRANCE – GASTRONOMIE ET MODERNISME POUR LE CENTRE POMPIDOU DE METZ

Aux termes d'un contrat de cinq ans, Sodexo assure les **services de restauration** et la **gestion des événements** pour le Centre Pompidou de Metz. Au restaurant « La Ville

Blanche », les équipes de Sodexo revisitent les classiques de la cuisine régionale de marché en y apportant une touche contemporaine dans un décor élégant. Au « 333 » un bar *lounge*, qui se transforme le samedi en bar à champagne, elles proposent également petit déjeuner, repas rapide et pause café, pour échanger ou se reposer quelques instants à toute heure de la journée. Le Centre Pompidou de Metz qui bénéficie d'un avantage unique : la possibilité de puiser dans les quelque 100 000 œuvres du Centre Pompidou de Paris pour ses expositions dédiées à l'art moderne et contemporain, a déjà accueilli plus de **2,1 millions de visiteurs** depuis son inauguration en mai 2010.

INDE – L'EXPERTISE DE SODEXO À L'AFFICHE DES GRANDS ÉVÈNEMENTS

Durant deux des plus importants événements culturels indiens, les équipes de Sodexo Prestige ont démontré leur capacité à faire vivre aux spectateurs des expériences inoubliables en dépit de conditions difficiles.

Sodexo a remporté le contrat de gestion du premier festival **UPVAN Arts**, organisé à Thane près de Mumbai. Orchestré sur six hectares, autour de six scènes, 2 500 artistes et plus de 300 stands d'exposition, cet événement a accueilli les plus grands noms du monde artistique indien et international et attiré 350 000 visiteurs durant trois jours en janvier 2014. L'équipe de Sodexo a assuré la restauration des 400 invités des salons VIP qui ont pu apprécier la diversité des boissons et les saveurs d'une cuisine « fusion », reflets de cette célébration de l'art dans le monde.

Lors du festival de musique **Ragasthan Music Festival** organisé dans le désert du Thar près de Jaisalmer au Rajasthan, les équipes de Sodexo ont dû surmonter des conditions extrêmes pour réussir à servir repas et boissons à quelque 2 500 personnes chaque jour. Partenaire officiel du festival, Sodexo a assuré un service continu, 24 heures sur 24, durant les quatre jours qu'a duré l'événement. Grâce à une parfaite maîtrise des questions logistiques, les équipes de Sodexo ont rapidement identifié les défis à relever tels que l'absence d'installations alentour. Il a donc fallu créer des zones de stockage, de préparation et de service dédiées à la restauration afin de satisfaire aux normes d'hygiène et de sécurité les plus élevées, tout en prenant des mesures particulières pour préserver l'environnement et impliquer les communautés locales. L'excellente performance des équipes de Sodexo dans des conditions difficiles leur a valu les éloges des organisateurs comme des visiteurs.

ROYAUME-UNI

Des services responsables régulent « Glasgow 2014 »

Sodexo a géré les services d'hospitalité et de restauration des **Jeux du Commonwealth 2014** qui se sont déroulés à Glasgow du 23 juillet au 3 août. Sodexo a ainsi servi plus de 800 000 repas aux compétiteurs, personnalités et organisateurs installés au Village des athlètes, et assuré la restauration du public et des organisateurs ainsi que l'accueil des clients au stade national écossais d'Hampden Park où se déroulaient les épreuves. Au Village des athlètes, l'équipe a également eu l'honneur de servir le déjeuner offert à la Reine et aux 120 représentants d'associations des Jeux du Commonwealth. Durant les onze jours de compétition à Hampden Park, les kiosques restauration de Sodexo ont accueilli quelque 360 000 spectateurs. Dans le respect des principes innovants de la Charte alimentaire Glasgow 2014, Sodexo n'a servi que des produits issus de filières durables et éthiques, traçables de la ferme à l'assiette.

Envol avec Emirates Aviation Experience

La compagnie aérienne Emirates a choisi la qualité des services de **restauration, de facilities management et de gestion des opérations** de Sodexo pour faire d'Emirates Aviation Experience l'une des premières attractions touristiques du Royaume-Uni. Les visiteurs de ce site dédié à l'innovation et à la technologie aéronautiques – le premier du genre dans le monde – peuvent piloter les simulateurs des deux plus grands avions : l'Airbus A380 et le biréacteur Boeing 777. La gamme des prestations assurées par Sodexo comprend l'accueil, la billetterie, le nettoyage, les services techniques ainsi que la gestion de la boutique et du café. Sodexo assure également les services traiteur dans les salons Emirates des aéroports de Londres-Gatwick, Manchester et Glasgow.

Parmi nos clients...

LOISIRS SPORTIFS ET CULTURELS

Art Café, Strasbourg (France)

Ascot Racecourse, Ascot (Royaume-Uni)

Bateaux Parisiens, Paris (France)

Brighton & Hove Albion Football Club Training Ground, Lancing (Royaume-Uni)

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

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

Churchill War Rooms, Londres (Royaume-Uni)

Dallas Museum of Art, Texas (États-Unis)

Detroit Institute of Art, Michigan (États-Unis)

Emirates Aviation Experience, Londres (Royaume-Uni)

Grand Parc du Puy du Fou (France)

Hampden Park, Glasgow, Écosse (Royaume-Uni)

Henley Royal Regatta, Henley-on-Thames (Royaume-Uni)

HMS Belfast, Londres (Royaume-Uni)

Houston Zoo, Texas (États-Unis)

Jardin du Petit Palais, Paris (France)

L'Olympique de Marseille (France)

L'Olympique Lyonnais, Lyon (France)

La Cité Musicale de l'Île Seguin (France)

La Grande Verrière du Jardin d'Acclimatation, Paris (France)

Le Centre Pompidou de Metz (France)

Le Musée des Regards de Provence (France)

Lenôtre, Cour des Senteurs, Versailles (France)

Le Paris Saint-Germain (France)

Le Rallye Dakar (Argentine-Chili)

Lido de Paris (France)

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

RHS Chelsea Flower Show, Londres (Royaume-Uni)

RHS Hampton Court Palace Flower Show, Londres (Royaume-Uni)

Roland Garros, Paris (France)

Royal Botanic Garden Edinburgh, Edimbourg, Écosse (Royaume-Uni)

Seattle Aquarium, Washington (États-Unis)

Shedd Aquarium, Chicago, Illinois (États-Unis)

Space Center Houston, Texas (États-Unis)

St. James' Park, Newcastle (Royaume-Uni)

The American Express Community Stadium, Brighton (Royaume-Uni)

The Open Championship (Royaume-Uni)

RESTAURANTS DE PRESTIGE

Don Juan II, Yachts de Paris, Paris (France)
 Le Pavillon Ellysée Lenôtre, Paris (France)
 Le Pré Catelan (trois étoiles Michelin), Paris (France)
 Les restaurants de la Tour Eiffel, Paris (France)

CLUBS, CERCLES ET CENTRES DE CONFÉRENCE PRIVÉS

Aéroclub de France, Paris (France)
 Black Canyon Conference Center, Phoenix, Arizona (États-Unis)
 Centre d'Affaires Capital 8, Paris (France)
 Centre d'Affaires Étoile Saint-Honoré, Paris (France)

Château de Fillerval, Thury-sous-Clermont (France)
 Domaine du Manet, Montigny-le-Bretonneux (France)
 La Faisanderie – Stade Français, Paris (France)
 Maison des Polytechniciens, Paris (France)
 Maison de la Recherche, Paris (France)
 Salons de la Maison des Arts et Métiers, Paris (France)
 San Ramon Valley Conference Center, Californie (États-Unis)
 Tecnológico de Monterrey (Mexique)
 The Crystal of Siemens, Londres (Royaume-Uni)
 Yachts de Paris, Paris (France)

SANTÉ**CHIFFRES-CLÉS**

> **3 123** millions d'euros de CA
 > **17 %** du CA du Groupe

> **67 941** collaborateurs
 > **3 871** sites

Source : Sodexo.

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

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

- accroître la satisfaction de leurs patients ;
- motiver et fidéliser leur personnel ;
- améliorer la qualité des soins ;
- répondre aux normes médicales les plus exigeantes ;
- réduire leurs frais de fonctionnement ;
- maximiser leurs sources de revenus.

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

Tendances et potentiel de marché**TENDANCES DU MARCHÉ**

Les dépenses de santé ne cessent de croître sous l'effet conjugué de facteurs démographiques, sociaux, économiques et technologiques, bien que la crise économique, entraîne, depuis 2010, un fort ralentissement de la croissance (Source : OCDE) qui oblige les établissements de santé à repenser leurs modèles organisationnel, opérationnel et financier.

Dans les pays développés :

- la croissance des dépenses de santé enregistre un net ralentissement lié à la diminution des dépenses publiques et privées (réduction ou stagnation des revenus des ménages, chômage, etc.) ;
- le marché de la santé se concentre avec des établissements plus importants mais moins nombreux ;
- les contraintes budgétaires et les avancées technologiques favorisent la réduction du nombre de lits, le raccourcissement de la durée des séjours et le développement des soins ambulatoires et à domicile ;

- les maladies chroniques (diabète, maladies cardio-vasculaires, cancer, etc.) ont un impact considérable sur l'organisation et les coûts des systèmes de santé ;
- le consumérisme médical oblige les établissements à satisfaire aux exigences croissantes des patients et à entrer en concurrence sur les aspects périphériques aux soins (accueil, gestion du parcours du patient, services administratifs, etc.) ;
- la crise économique et les réformes des systèmes de santé se traduisent par une baisse des taux de remboursement qui contraint les hôpitaux à se concentrer sur l'efficacité de leur organisation et la réduction de leurs dépenses.

Sur les marchés émergents :

- dans les dix prochaines années, la croissance des dépenses de santé proviendra essentiellement des pays asiatiques (Chine, Inde, Indonésie), d'Amérique du Sud (Brésil, Colombie) et du Moyen-Orient (Émirats arabes unis, Arabie saoudite) ;
- l'augmentation des revenus disponibles, l'émergence des assurances privées et la croissance de la population génèrent une augmentation de la demande ;
- mais avec des infrastructures insuffisantes, des budgets limités et une pénurie de personnel soignant, les systèmes de santé ont des difficultés à améliorer le niveau des soins, ouvrant la voie à un développement de plus en plus important du secteur privé, notamment aux chaînes hospitalières régionales et internationales ;
- les attentes des patients qui, le plus souvent, paient leurs soins de leur poche, sont de plus en plus exigeantes et les établissements de santé se font concurrence aux niveaux national et international pour satisfaire les demandes du tourisme médical.

Source : Sodexo.

POTENTIEL DE MARCHÉ

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

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

Estimation Sodexo.

Avec notre client : Bangkok Phuket Hospital en Thaïlande

PARTENARIAT GAGNANT POUR UNE QUALITÉ DE VIE ET UNE EFFICACITÉ RENFORCÉES

Pour améliorer la qualité de vie des patients, des visiteurs et du personnel tout en contrôlant mieux ses coûts, le Bangkok Phuket Hospital a choisi de confier à Sodexo, son partenaire de longue date pour les services de restauration, une très large gamme de services de *facilities management*. Le Bangkok Phuket Hospital appartient au plus grand réseau d'hôpitaux généraux privés de Thaïlande, Bangkok Dusit Medical Services Public Company Limited (BDMS), dont Sodexo est le partenaire privilégié depuis 2004.

Les attentes de notre client et de nos consommateurs

Ayant confié à plusieurs prestataires extérieurs la charge de ses différents services de *facilities management*, Bangkok Phuket Hospital, l'établissement de soins le plus prestigieux du sud de la Thaïlande, rencontrait des difficultés à maintenir le même niveau de qualité dans tous ses services et à contrôler ses coûts. Pour réaliser son ambition : devenir le centre hospitalier régional de référence pour l'ANASE ⁽¹⁾, le Bangkok Phuket Hospital, recherchait un unique partenaire expert, capable d'optimiser tous les Services de Qualité de Vie pour accroître la satisfaction de ses 250 malades hospitalisés, 700 patients en consultation chaque jour et de ses 1 240 collaborateurs, améliorer ses performances opérationnelles et renforcer son attractivité.

La réponse de Sodexo

Depuis neuf ans, Sodexo gère avec succès les services de restauration en chambre, adaptés aux régimes spéciaux des patients, et gère les restaurants et cafétérias ouvertes aux visiteurs. Aujourd'hui, 270 collaborateurs de Sodexo ont pris en charge, dans le même esprit d'excellence, toute une gamme de services de *facilities management* : gestion et maintenance des installations, gestion de l'énergie, traitement et analyse des eaux usées, sécurité, prévention incendie, bio-nettoyage (chambres, salles de consultation et salles d'opérations), gestion des déchets, lutte antiparasitaire, entretien des espaces verts et blanchisserie.

(1) ANASE : Association des nations de l'Asie du Sud-Est.

Résultats

Pour assurer ces services *defacilities management experts*, Sodexo a d'abord vérifié la conformité de l'ensemble des équipements de l'hôpital avec les normes internationales. Selon les termes de ce nouveau contrat, conclu selon un modèle de tarification innovant, les services de Sodexo sont calculés en pourcentage du chiffre d'affaires total de l'hôpital. Cette approche, qui offre au Bangkok Phuket Hospital une meilleure visibilité sur ses coûts d'exploitation, permet aussi aux deux parties de s'engager sur des objectifs communs et d'assurer ensemble le développement et le rayonnement de l'hôpital dans la région.

« En confiant tous ces services à Sodexo, nous avons amélioré la qualité de service de façon visible. Sodexo nous a également permis de simplifier la gestion contractuelle et de mieux contrôler nos coûts. Le modèle de tarification innovant proposé par Sodexo renforce notre partenariat et nous comptons bien étendre cette approche aux autres hôpitaux de notre réseau. »

Kongkiat Kespechara, Docteur en Médecine et Directeur Général – société mère du Bangkok Phuket Hospital, Groupe 3.2.

Focus sur...

LA LUTTE CONTRE LES MALADIES NOSOCOMIALES

Les infections nosocomiales sont responsables chaque année de plus de 99 000 décès aux États-Unis et de 37 000 en Europe alors qu'au moins 30 % d'entre elles pourraient être évitées en suivant des protocoles de désinfection adéquats intégrés à la stratégie de l'hôpital. Grâce à son expertise technique, ses protocoles d'hygiène et ses programmes de formation spécifiques, Sodexo aide ses clients à réduire le risque d'infections nosocomiales et à créer un environnement sain pour leurs patients.

Afin de répondre au risque croissant de contracter une infection durant une hospitalisation, Sodexo a déployé une nouvelle solution de nettoyage des environnements à haut risque. Cette technologie de désinfection au xénon par rayonnement ultraviolet pulsé, élaborée par Xenex, a été choisie par Sodexo après un examen minutieux des différentes méthodes et de leurs avantages en termes

de confort pour les patients, de facilité d'utilisation et de temps d'exécution de toute la procédure de nettoyage.

Plus puissant, plus rapide, 30 fois plus efficace qu'un nettoyage traditionnel, ce système s'est également révélé le plus sûr car il n'utilise ni mercure ni peroxyde d'hydrogène, qui peuvent être toxiques et polluants. Facile d'utilisation et fiable, ce système ne requiert que deux cycles de désinfection de cinq minutes dans la chambre d'un patient et un seul cycle dans une salle de bains, soit une durée totale de quinze minutes par chambre contre trois heures pour les autres technologies.

Pour optimiser le processus global de stérilisation, Sodexo travaille en collaboration étroite avec ses clients, partout dans le monde, afin de les aider à se conformer aux réglementations en vigueur, à assurer la traçabilité, à gérer la qualité et à contrôler leurs coûts.

En offrant toujours plus de confort, de sécurité et de fiabilité, les services de nettoyage et de stérilisation de Sodexo minimisent les risques pour la santé et améliorent la qualité de vie des personnels, des patients et de leur famille, et contribuent ainsi à la performance de ses clients.

Faits marquants

INTERNATIONAL – ACCOMPAGNER LES CLIENTS DANS LEUR DÉMARCHE DE PROGRÈS

Les clients des pays émergents s'appuient sur l'expertise mondiale de Sodexo sur le marché de la santé pour obtenir et conserver les grandes certifications internationales. Les Services de Qualité de Vie du Groupe leur permettent aussi d'améliorer le confort de leurs patients, de renforcer la satisfaction de leur personnel, d'optimiser leur performance opérationnelle et d'accroître leur compétitivité.

- **En Inde**, Indraprastha Medical Corporation Ltd a obtenu une accréditation NABH⁽¹⁾ et renouvelé sa certification JCI⁽²⁾. Les hôpitaux Shalby, Fortis Mulund et Lilavati ont également renouvelé leur accréditation NABH.
- **À Singapour**, les équipes de Sodexo ont aidé le National University Hospital, l'hôpital pour femmes et enfants de Kangar Kerbau et l'hôpital de Thye Hua K wan à obtenir la certification ISO 22000 relative à la sécurité des denrées alimentaires.

(1) NABH pour National Accreditation Board pour les hôpitaux et les fournisseurs de soins de santé, est un Conseil constitutif du Conseil indien de la Qualité, mis en place pour établir et exploiter le programme d'accréditation des organismes de santé.

(2) Joint Commission International (JCI) certifie les établissements de santé qui justifient d'un niveau d'exigences normatives internationalement reconnu, de nature à améliorer la qualité des soins et à garantir un environnement sain aux malades et au personnel.

BRÉSIL – LE SECTEUR HOSPITALIER PLACE À NOUVEAU SODEXO EN HAUT DE L’AFFICHE

Pour la septième fois, Sodexo a reçu le prix « *Top Hospitalier 2014* », le prix le plus prestigieux sur le marché brésilien de la santé. À l’issue du vote des hôpitaux, cliniques et laboratoires, Sodexo a été reconnu comme le meilleur fournisseur de services du secteur.

ESPAGNE – UNE BOUTIQUE EN LIGNE POUR FACILITER LA VIE DU PERSONNEL MÉDICAL

Les équipes médicales du consortium public d’établissements de santé **Consorti Sanitari Integral** (CSI) peuvent maintenant gagner du temps en effectuant leurs achats d’un simple clic, à des prix compétitifs. Ce site de vente en ligne conçu et développé par Sodexo, aide les collaborateurs de CSI à mieux équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée dans les trois hôpitaux où Sodexo assure les services de restauration pour plus de 600 patients.

ÉTATS-UNIS – PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES POUR SHARP HEALTHCARE

Les équipes de Sodexo ont aidé leur client Sharp HealthCare à économiser plus de 15 millions de kWh d’électricité au cours des quatre dernières années. Cette performance a permis à deux hôpitaux du groupe d’obtenir l’homologation **Energy Star**⁽¹⁾ et à Sharp d’être nommé par San Diego Gas and Electric, une société de services publics locale, « **champion de l’énergie du secteur de la santé** » à San Diego. Client de Sodexo depuis près de 20 ans, Sharp est une organisation à but non-lucratif intégrée dans le système de soins régional qui emploie plus de 15 000 collaborateurs et compte 2 600 médecins affiliés. Outre les services de restauration, Sodexo leur assure une large gamme de services techniques de *facilities management* comprenant les services environnementaux et la maintenance.

FRANCE – CHOYER LES MAMANS À LA MATERNITÉ

L’offre **Maternea** a été élaborée par Sodexo pour répondre aux envies des mamans et à leurs besoins alimentaires spécifiques, et contribuer ainsi à leur bien-être. Maternea leur propose un service de restauration à la carte également accessible via une application smartphone dédiée. Elles peuvent ainsi choisir des plats copieux ou légers, mais toujours sains et équilibrés, fêter l’événement avec des invités autour d’un repas ou d’un goûter et profiter des attentions hôtelières de Sodexo – fleurs, plateaux de courtoisie, boîtes de gourmandises – pour embellir leur séjour à la maternité.

ROYAUME-UNI – UN ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA SÉCURITÉ TRIPLEMENT RÉCOMPENSÉ

Trois sites gérés par Sodexo – **Central Manchester Hospital, North Staffordshire Hospital** et le **Wythenshawe Hospital** – ont été récompensés aux **2014 International Safety Awards** pour leurs excellentes performances en matière de sécurité. Les gagnants sont sélectionnés chaque année parmi 500 candidats par un jury indépendant de professionnels de la santé et de la sécurité.

Succès commerciaux

BRÉSIL – UNE OFFRE GLOBALE DE SERVICES DE RESTAURATION

Sodexo a remporté un contrat de services de restauration pour les patients, les visiteurs et les 1 500 salariés de l’hôpital **Mater Dei** de la cinquième ville brésilienne, Belo Horizonte. La solution de qualité de vie construite sur une profonde compréhension des besoins de son client, comprend un choix de plats gourmands, un restaurant gastronomique, un *lounge* et plusieurs cafétérias. Une cuisine centrale assure la production de six repas journaliers pour les 270 patients de l’hôpital.

CHILI – RESTAURATION SUR-MESURE POUR UNE CLINIQUE DE RÉFÉRENCE

Un nouvel établissement de référence à Santiago, la **Clinique universitaire de los Andes**, a choisi Sodexo pour assurer la restauration de ses 600 collaborateurs, gérer la cafétéria, les distributeurs automatiques et le service de boissons chaudes. Sodexo supervise également les achats et la logistique des denrées alimentaires non-médicales et contrôle les coûts. La première tranche de bâtiments qui vient d’être inaugurée accueille 200 patients.

CHINE – SODEXO PARTENAIRE DE L’HÔPITAL JISHUITAN DE PÉKIN

Sodexo a remporté un contrat de services de restauration pour la nouvelle antenne **Huilongguan** de l’hôpital Jishuitan de Pékin, un établissement national particulièrement réputé pour ses soins orthopédiques, qui accueille des patients venus de tout le pays. Ce nouveau site de 500 lits, à vocation d’hôpital général pour une population de presque 300 000 personnes, emploie **1 000 professionnels de santé**.

(1) **Energy Star** est le nom d’un programme gouvernemental américain chargé de promouvoir les économies d’énergie aux États-Unis et utilisé au Canada, en Australie et dans l’Union européenne. Il a été lancé en 1992 par l’Agence américaine pour la protection de l’environnement (EPA).

ÉTATS-UNIS

Améliorer l'expérience vécue par les patients

L'un des plus importants réseaux de santé des États-Unis, reconnu pour la qualité de ses soins médicaux centrés sur les attentes du patient, renouvelle sa confiance à Sodexo. À Cleveland, **University Hospitals** assure plus de 4,5 millions de consultations chaque année dans ses 10 hôpitaux de soins aigus qui totalisent 2 100 lits et emploient plus de 24 000 médecins et salariés. Fondé sur l'engagement commun d'enrichir l'expérience vécue par les patients durant leur hospitalisation, le partenariat noué en 2001 entre Sodexo et University Hospitals s'est élargi au fil des années. Aux termes de ce renouvellement de contrat, Sodexo prend en charge les services environnementaux ainsi que les services de restauration, de nutrition et de *facilities management*. Affilié à l'université Case Western Reserve, University Hospitals a été reconnu parmi les meilleurs hôpitaux du pays dans le classement annuel du magazine *U.S. News and World Report*.

Une gamme de services élargie pour Wheaton Franciscan Healthcare

Wheaton Franciscan Healthcare, un réseau d'hôpitaux, médecins et services médicaux à domicile, leader dans le sud-est du Wisconsin, élargit son partenariat avec Sodexo en lui confiant la gestion de son matériel médical. Sodexo assure depuis 1999, les **services de restauration et de nutrition ainsi que les services environnementaux** pour ce réseau de santé qui compte 1 500 lits hospitaliers et 120 centres de soins ambulatoires. Ce nouveau contrat, d'une durée de cinq ans, couvre **les services de maintenance et de réparation** de plus de 22 000 types d'appareils médicaux spécialisés, dans l'ensemble du réseau. L'expertise technique et professionnelle du Groupe a convaincu Wheaton : cette solution sur-mesure lui permet d'assurer la fiabilité et la disponibilité d'appareils essentiels et de préserver ainsi la qualité des soins à laquelle il doit sa réputation.

INDE – DE NOMBREUX HÔPITAUX CHOISSENT SODEXO

Les équipes de Sodexo ont remporté **une série de contrats dans plusieurs hôpitaux multidisciplinaires** qui confirment la croissance du Groupe sur le marché de la santé en Inde. Au cours de l'exercice, Sodexo a ainsi commencé à fournir des Services de Qualité de Vie à l'hôpital Jaypee de Noida (500 lits), ainsi qu'à l'hôpital Krishna Shalby d'Ahmedabad (110 lits). Sodexo assure aussi désormais les services de restauration pour les 180 patients, les salariés et les médecins du Vijaya Health Center de Chennai, un contrat remporté grâce au travail accompli depuis de nombreuses années à l'hôpital

voisin de Vijaya. Enfin, le Wockhardt Hospital, un hôpital de 350 lits situé dans le centre de Mumbai, a également fait confiance à Sodexo qui y gère, depuis août 2014, les services de restauration des patients, du personnel hospitalier et des visiteurs.

ITALIE – PROTÉGER LES ENFANTS ATTEINTS DE LEUCÉMIE

Au sein d'un consortium chargé de la conception et de la construction d'un nouveau centre de recherche et de traitement de la leucémie à l'**hôpital de Monza**, près de Milan, Sodexo va contribuer à assurer un environnement de soins optimal aux enfants et à leur famille. Le nouveau **Centre Maria Letizia Verga**, dont l'ouverture est prévue pour 2015, devrait faire figure de référence internationale en matière de traitement de la leucémie chez l'enfant. Les équipes de Sodexo sont chargées de développer et d'installer une solution de génie climatique (chauffage, ventilation et climatisation) offrant un confort maximum aux patients et aux personnels. Elles se sont également vu confier la conception et l'installation des réseaux d'eau chaude sanitaire, de stérilisation à la vapeur et d'humidification, ainsi que le système d'approvisionnement en gaz médicaux pour les chambres des patients et les différents laboratoires de ce centre de 7 700 mètres carrés.

PHILIPPINES – LES ÉQUIPES SANTÉ SIGNENT LEURS PREMIERS SUCCÈS DANS LE PAYS

The Medical City, un hôpital de soins tertiaires accueillant chaque année, à Manille, 40 000 patients en hospitalisation et 400 000 en consultation, est l'un des contrats majeurs remportés par les équipes de Sodexo qui s'implantent ainsi sur le marché de la santé aux Philippines. Aux termes de ce contrat de deux ans, elles assurent la maintenance des systèmes électriques et des installations de refroidissement, le génie climatique, la plomberie, les services d'hygiène et la gestion de projet.

ROYAUME-UNI – UN CONTRAT MAJEUR AVEC L'IMPERIAL COLLEGE HEALTHCARE

Un contrat de cinq ans couvrant les services de restauration et de transport des patients, la vente au détail ainsi que les services d'entretien a été conclu entre Sodexo et Imperial College Healthcare. Ce contrat, renouvelable pour cinq années supplémentaires, concerne **quatre hôpitaux** du centre et de l'ouest londonien qui accueillent chaque année deux millions de patients. Sodexo a convaincu son client avec une offre proposant des services de nettoyage conformes aux critères les plus exigeants du milieu hospitalier, des services de restauration à la hauteur des attentes des patients et des solutions de transport novatrices et efficaces.

Parmi nos clients...

AP-HP (Assistance Publique – Hôpitaux de Paris), Paris (France)

Bangkok Medical Centre (Thaïlande)

Bangkok Phuket Hospital, Phuket (Thaïlande)

Barking Havering and Redbridge University Hospitals NHS Trust, 2 hôpitaux, Londres (Royaume-Uni)

Beijing Jishuitan Hospital, Pékin (Chine)

Bumrungrad Hospital, Bangkok (Thaïlande)

Bundeswehrkrankenhaus, Ulm (Allemagne)

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

Catholic Health Initiative, Denver, Colorado – 18 hôpitaux dans 5 États (États-Unis)

Central Manchester Hospitals NHS Foundation Trust, 4 hôpitaux, Manchester (Royaume-Uni)

Clinica de Los Andes, Santiago (Chili)

Clinica Servet, Providencia (Chili)

Danderyd's Hospital, Danderyd (Suède)

Esho Empresa de Serviços Hospitalares SA – Hospital Vitoria, São Paulo (Brésil)

Healthcare Corporation of America, 8 hôpitaux, Texas (États-Unis)

Herzzentrum Bodensee, Constance (Allemagne)

Hôpital de Monza (Italie)

Hospital Italiano de Buenos Aires (Argentine)

Hospital Mater Dei, Belo Horizonte (Brésil)

Hospital Monte Klinikum, Fortaleza (Brésil)

Hospital Restinga, Porto Alegre (Brésil)

Hospital Universitario San Ignacio, Bogotá (Colombie)

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

Instituto Argentino de Diagnóstico y Tratamiento, Buenos Aires (Argentine)

Jaypee Hospital, Noida, Delhi (Inde)

Klinikum Darmstadt (Allemagne)

Krakov University Hospital, Cracovie (Pologne)

Mackenzie Health, Ontario (Canada)

Medical City Hospital, Manille (Philippines)

Medi-Partenaires, 25 sites (France)

Military Medical Institute (WIM), Varsovie (Pologne)

Mutual de Seguridad, Punta Arenas (Chili)

National University Hospital (Singapour)

Nouvelles Cliniques Nantaises, Nantes (France)

Onkološki Inštitut Ljubljana (Slovénie)

Pantai Hospital (Malaisie)

Sakra World Hospital, Bangalore (Inde)

Sanatorio de la Trinidad, San Isidro (Argentine)

Shanghai 1st People Hospital, Shanghai (Chine)

Shanghai Renji Hospital, Shanghai (Chine)

Siriraj Hospital, Bangkok (Thaïlande)

St. Michaels Medical Center, New Jersey (États-Unis)

Stockholm County Council (Suède)

Tun Hussein Onn National Eye Hospital (Malaisie)

Universitair Ziekenhuis Gent, Gand (Belgique)

University Hospital of North Staffordshire NHS Trust, 2 hôpitaux, Stoke on Trent (Royaume-Uni)

Universitätsklinikum, Erlangen (Allemagne)

Universitätsklinikum, Tübingen (Allemagne)

Vienna Hospital Association (Autriche)

Vitalia, 38 sites (France)

Vithas, 8 sites (Espagne)

Vítkovická Hospital, Ostrava (République tchèque)

Vivalto, 9 sites (France)

Wilhelminenspital, Vienne (Autriche)

Wockhardt Hospital, Mumbai (Inde)

SENIORS

CHIFFRES-CLÉS

> 1 157 millions d'euros de CA

> 7 % du CA du Groupe

> 8 575 collaborateurs

> 2 831 sites

Source : Sodexo.

Notre offre

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES SENIORS

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

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

Tendances et potentiel de marché

TENDANCES DU MARCHÉ

Tendances économiques

Demande et dépenses croissantes

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

Contrôle des budgets

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

Tendances sociales

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

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

Besoin croissant de personnels soignants

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

Source : Sodexo.

POTENTIEL DE MARCHÉ

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

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

Estimation Sodexo.

■ Focus sur...

UNE FORMATION COMPORTEMENTALE POUR OPTIMISER LA QUALITÉ DES SOINS**INTERNATIONAL - CARES : COMPASSION, ACCOUNTABILITY, RESPECT, ENTHUSIASM, SERVICE**

CARES, un programme de formation signé Sodexo est dispensé aux collaborateurs du Groupe travaillant dans les établissements de soins et les résidences pour seniors. Conçu et développé aujourd'hui sur 1 600 sites aux États-Unis, il a été étendu à cinq autres pays.

Construit autour de cinq principes de savoir-être : compassion, responsabilité, respect, enthousiasme, service, ce programme animé par des formateurs Sodexo comprend un sixième module d'introduction axé sur l'expérience vécue par le patient-résident. Les activités d'apprentissage, centrées pour la plupart sur des jeux de rôle « patient-soignant », insistent sur l'importance du langage qu'il soit vocal ou corporel. À l'issue de cette formation, les stagiaires ont appris à considérer chaque patient comme une personne unique requérant une attention et des comportements spécifiques pour lui offrir la meilleure qualité de vie possible.

Une étude récente sur les attentes des seniors en résidence a permis d'imaginer de nouvelles actions et de nouveaux services spécifiquement adaptés aux besoins exprimés. Les domaines d'intervention identifiés ont été intégrés dans les modules de formation CARES pour enrichir plus encore l'expérience vécue par les patients. Par exemple, le module CARES consacré au Respect répond à une attente prioritaire des seniors qui veulent conserver leur dignité et se sentir entourés et protégés.

Faits marquants

ÉTATS-UNIS – POUR LE BIEN-ÊTRE DES SENIORS

Main dans la main avec de grandes associations dédiées aux seniors

Pour **améliorer la qualité des soins de longue durée** Sodexo travaille en partenariat avec de grandes associations nationales comme **American Health Care Association (AHCA)**, **National Center for Assisted Living (NCAL)** et **LeadingAge**. Aux côtés d'AHCA/NCAL, Sodexo soutient des programmes de professionnalisation du secteur et noue des alliances solides avec les principaux acteurs du marché. Avec LeadingAge, une association regroupant 6 000 organisations à but non-lucratif dédiées au « bien vieillir », Sodexo contribue à faire évoluer les politiques, les pratiques et la recherche pour que les seniors puissent vivre pleinement leur avancée en âge.

Une offre de Qualité de Vie qui porte ses premiers fruits

The Virginian, un établissement médicalisé pour seniors situé à Fairfax en Virginie et réputé pour sa qualité de vie, avait choisi, en 2012, de confier ses services de *facilities management* à Sodexo, son partenaire depuis 20 ans pour les services de restauration. Optimisation de l'utilisation des infrastructures et de la gestion de l'espace, renforcement de la sécurité, réduction des coûts opérationnels, augmentation de la productivité, de l'engagement et de la fiabilité des collaborateurs,... les équipes de Sodexo ont déjà obtenu des résultats qui confortent les 5 étoiles de leur client, une classification qui

dépend du niveau de ses infrastructures, de la satisfaction de ses résidents et de la qualité de vie qu'il leur offre.

FRANCE – L'ESPRIT D'ÉQUIPE POUR UN CONCOURS DE CUISINE

Les patients et résidents de **22 établissements Korian** répartis dans toute la France ont participé au **concours de cuisine Koréo** organisé par Sodexo et le groupe Korian sur le thème « Ainsi fond, fond, fond... le chocolat » Cette initiative avait pour but d'encourager le travail en équipe, le partage et l'échange autour d'un projet commun. Durant cinq mois, les équipes composées d'un résident ou d'un patient, d'un collaborateur de Korian et d'un collaborateur de Sodexo, ont travaillé ensemble pour imaginer et concocter des recettes inédites. La finale nationale s'est déroulée à L'École Lenôtre devant un jury présidé par le chef Guy Krenzer, double Meilleur Ouvrier de France. La recette gagnante, réalisée par l'équipe de la résidence Korian **Villa d'Albon**, a eu l'honneur de figurer au menu des Fêtes de Pâques des patients et leurs invités dans tous les établissements du Groupe.

FRANCE – FACILITER LA VIE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Partenaire de nombreux établissements accueillant les personnes en situation de handicap, Sodexo s'est engagé en faveur de **l'intégration des personnes handicapées dans la société et le monde du travail**. En aidant les personnes handicapées à surmonter les défis et en rendant leur quotidien plus simple, plus sûr et plus agréable, Sodexo contribue à faire évoluer le regard porté sur toutes les formes de handicap.

« Je mange de tout, une histoire de goût »

Ce **programme de formation** a été élaboré par Sodexo pour apprendre aux personnes en situation de handicap à composer un menu équilibré. Cette démarche pédagogique, axée sur le plaisir d'un apprentissage sans culpabilité et un accompagnement dans la durée, est adaptée au niveau de compréhension de chacun. Elle permet de délivrer des messages simples et positifs grâce à des supports de communication attractifs et colorés, des mises en situation ludiques et une signalétique imagée. Cette formation est également ouverte aux familles pour leur permettre de renforcer, sur le long terme, les effets de ce programme en aidant leurs proches à conserver de bonnes habitudes alimentaires.

Lutter, en cuisine, contre les idées reçues

Le concours annuel de cuisine « **Un pour tous, tous pour un** » illustre l'engagement de Sodexo en faveur de l'intégration et de l'autonomie des personnes handicapées par l'apprentissage, le partage et l'entraide. Pour cette 16^e édition, organisée sous le patronage du grand

chef Michel Bras, les équipes issues d'établissements partenaires de Sodexo se sont affrontées lors des épreuves régionales pour se qualifier à la grande finale nationale qui s'est déroulée au mois de juin. Les équipes finalistes ont ainsi dû rivaliser de créativité en imaginant un dessert surprenant à base de légumes. Preuve supplémentaire que la lutte contre toutes les idées reçues, se gagne aussi en cuisine ! Félicitons donc l'équipe du Foyer d' Accueil Médicalisé pour Adultes Handicapés **Villa Normande** qui a remporté la compétition cette année.

Succès commerciaux

AUSTRALIE – DES SERVICES À LA HAUTEUR DE LA QUALITÉ DES ÉTABLISSEMENTS DE SES CLIENTS

Sodexo assure désormais les services de restauration pour plus de **1 000 résidents dans 10 établissements de pointe** gérés par **TLC Aged Care** dans l'État de Victoria en Australie. Chef de file des résidences haut de gamme pour seniors de la région, TLC a choisi Sodexo pour son offre cohérente et à la hauteur des nouvelles attentes de ses résidents. Les équipes de Sodexo ont ainsi, par exemple, ouvert un nouveau café et un restaurant à la carte dans l'établissement le plus récent à Melbourne.

BELGIQUE – UN ACCOMPAGNEMENT SPÉCIALISÉ POUR LES PATIENTS SOUFFRANT DE DÉMENCE

Menos, un centre de soins de longue durée spécialisé dans l'accueil des personnes atteintes de démence, a choisi la nouvelle **offre Dignicare** de Sodexo pour améliorer la qualité de vie de ses 120 résidents. Dignicare permet d'adapter les services de restauration et leur environnement aux besoins spécifiques de patients qui perdent progressivement leur autonomie. Déployé par les équipes de Sodexo aux États-Unis, aux Pays-Bas, en Italie et en Belgique, ce programme a été conçu pour faire des repas un moment de stimulation sensorielle. Dignicare repose sur une approche individualisée qui met l'accent sur la santé et le bien-être dans un environnement sûr, apaisant et confortable.

ESPAGNE – RETROUVER LE PLAISIR DU GOÛT

Au pays basque espagnol, **IGURCO** a choisi l'expertise nutritionnelle de Sodexo pour répondre aux besoins spécifiques de plus de **780 résidents dans cinq établissements**. Le **programme nutritionnel Saborea** a été conçu pour les personnes âgées éprouvant des difficultés à mâcher et à déglutir. Il s'appuie sur l'utilisation d'aliments naturels qui permettent de préserver la

valeur nutritive, les saveurs et les couleurs des recettes traditionnelles, avec un objectif : lutter contre la dénutrition en faisant redécouvrir aux seniors les plaisirs de la table.

ÉTATS-UNIS – LA GAMME DE SERVICES S'ÉTEND, À LA SATISFACTION DES SENIORS

De nombreux clients ont choisi, cette année, Sodexo pour sa large gamme de services de *facilities management* qui répond aux besoins et aux attentes des seniors en améliorant leur qualité de vie.

- Ainsi Sodexo, qui assurait déjà les services de restauration pour les 452 résidents de **Presbyterian Home for Central New York**, s'est ainsi vu confier les services de *facilities management* sur les 26 hectares de cette résidence médicalisée.
- Dans le New Jersey, Sodexo a remporté un contrat couvrant la gestion des services techniques et la maintenance, l'entretien des espaces verts et des locaux, la blanchisserie, ainsi que des services de restauration pour les **1 400 résidents seniors** de son client **United Methodist Homes**.
- Outre les services de restauration, Sodexo assure aujourd'hui une large gamme de services de *facilities management* pour le **Charles T. Sitrin Health Care Center** de New York spécialisé dans les soins de long séjour et la rééducation. Les équipes de Sodexo ont en charge les soins de longue durée, la rééducation médicale, l'aide à l'autonomie, le sport adapté et les services bien-être. Sodexo gère également les résidences indépendantes, les résidences spécialisées, un centre de jour pour adultes et une garderie.

FRANCE – L'ADAPEI 16 CHOISIT L'EXPERTISE ET L'EXPÉRIENCE DE SODEXO

L'ADAPEI (Association départementale des amis et parents d'enfants inadaptés) de la Charente, composée de **26 établissements**, a confié à Sodexo ses services de restauration. L'Association, organisée en 3 pôles d'activités (enfance, travail adapté et hébergement) accueille près de 1 000 personnes en situation de handicap et 534 salariés. Dans certains établissements, les repas préparés par les équipes de Sodexo sont servis par des collaborateurs de l'ADAPEI spécialement formés par le Groupe. Le client a choisi Sodexo pour son expertise nutritionnelle, sa connaissance des besoins spécifiques des personnes en situation de handicap, ses capacités de formation et la satisfaction de clients similaires dans des départements voisins.

Parmi nos clients...

ADAPEI 85, (France)

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

Baptist Housing, 5 sites, Colombie britannique (Canada)

Diakonische Dienste, Hanovre (Allemagne)

Domain Principal Group, 7 sites (Australie)

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

Fondazione Santa Maria Ausiliatrice, Bergame (Italie)

Grupo SAR, (Espagne)

Korian, 95 sites (France)

Loomis Communities, Massachusetts, 5 sites (États-Unis)

Maison Marie Immaculée, 4 sites, Neufvilles (Belgique)

Maisons de Soins de Bettembourg et de Wasserbillig (Luxembourg)

MENSA, 8 sites – Meulebeke (Belgique)

Mercy Community Health, Connecticut, 2 sites (États-Unis)

Novaire, 11 sites (Espagne)

Providence Place Senior Living, Pennsylvanie, 5 sites (États-Unis)

Retirement Home, ville de Stockholm (Suède)

RSA – Casa di Riposo Villa Serena, Brembate Sopra, Bergame (Italie)

Seniorenheim, Hermannsburg (Allemagne)

Seniorenzentrum, Hittfeld (Allemagne)

Shepherd Village, Toronto, Ontario (Canada)

Stiftung Haus Zuflucht Pflegeheim, Soltau (Allemagne)

StoneRidge, Pennsylvanie, 3 sites (États-Unis)

TLC, 10 sites, Victoria (Australie)

United Methodist Homes of New Jersey, 10 sites (États-Unis)

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

Yallambi Aged Care Facility, Melbourne, Victoria (Australie)

ÉDUCATION

CHIFFRES-CLÉS

> 3 783 millions d'euros de CA

> 21 % du CA du Groupe

> 93 106 collaborateurs

> 5 554 sites

Source : Sodexo.

Notre offre

FAVORISER LA RÉUSSITE EN AMÉLIORANT LA QUALITÉ DE VIE

Concurrence accrue, vieillissement des infrastructures, contraintes budgétaires, enjeux nutritionnels et de qualité de vie... de la maternelle à l'université, les établissements d'enseignement doivent aujourd'hui relever d'importants défis pour répondre aux aspirations des jeunes qu'ils accueillent et des personnels qui les encadrent. À leurs côtés, Sodexo joue un rôle clé en les aidant à créer un

environnement sain, sûr et accueillant avec une offre intégrée de services efficaces et innovants qui :

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

Tendances et potentiel de marché

TENDANCES DU MARCHÉ

Santé et bien-être des étudiants

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

Mondialisation de l'éducation

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

Développement durable

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

Contraintes financières

Confrontés à la nécessité d'attirer et de fidéliser les étudiants dans un contexte de contraintes financières croissantes, les établissements misent davantage sur l'externalisation des services pour optimiser leurs coûts.

Technologies

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

Conditions économiques

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

Source : Sodexo.

POTENTIEL DE MARCHÉ

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

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

Estimation Sodexo.

■ Focus sur...

LA LUTTE CONTRE L'OBÉSITÉ

International – Construire sa santé et sa qualité de vie

Les mauvaises habitudes alimentaires et l'obésité constituent des préoccupations majeures pour les pays développés comme pour les pays émergents. Engagé en première ligne pour affronter ce problème majeur de santé publique, Sodexo a fait de la promotion d'une alimentation saine et d'une activité physique régulière l'une de ses premières priorités.

90 % des enfants atteints de surpoids à l'âge de six ans souffrent d'obésité à l'âge adulte. Il est donc essentiel qu'ils adoptent très tôt un mode de vie sain. En leur donnant les clés pour une alimentation variée et équilibrée, et en les encourageant à pratiquer une activité physique régulière, Sodexo est engagé aux côtés de ses partenaires, mais aussi des parents et des enseignants, dans une lutte quotidienne contre l'obésité.

États-Unis – S'unir pour lutter contre l'obésité infantile

Sodexo s'est associé au programme *Partnership for a Healthier America (PHA)* – et a annoncé de nouvelles mesures pour combattre l'obésité infantile. 12,5 millions d'enfants américains sont considérés comme obèses, ce

qui augmente considérablement leurs risques de maladies cardio-vasculaires, de diabète de type 2 et de cancer . L'obésité est devenue la deuxième cause de décès évitable aux États-Unis.

Très présent dans les écoles, Sodexo offre des repas sains, variés et équilibrés, et encourage les élèves à faire des choix alimentaires réfléchis dès leur plus jeune âge. Sodexo s'est ainsi engagé, par exemple, à mettre en place, dans 90 % de ses restaurants scolaires, les outils nécessaires pour aider les élèves à adopter de bonnes habitudes alimentaires. Il a également prévu de fournir 17 millions de petits déjeuners équilibrés gratuits dans les écoles d'ici à 2018, afin que les élèves commencent leur journée avec les apports nutritifs appropriés.

Royaume-Uni – Préparer l'avenir

Sodexo a célébré en 2014 le 10^e anniversaire de son enquête *University Lifestyle* qui évalue les comportements et les attentes des populations étudiantes en matière de services non-académiques. Cette année, l'enquête a porté sur un échantillon représentatif de 2 000 étudiants répartis dans 144 universités. Lors de la publication de cette étude, Sodexo a organisé une Table Ronde de l'Éducation supérieure qui a réuni, au mois de mai, les principaux dirigeants du secteur . L'objectif : réfléchir aux solutions que Sodexo peut apporter pour offrir aux étudiants un environnement de travail qui réponde au mieux à leurs nouvelles attentes.

France – « Bien manger, bien bouger ! »

L'exposition « Bien manger, bien bouger ! » de Sodexo a pour but d'encourager les enfants de 6 à 12 ans à adopter de **bonnes habitudes alimentaires** et à pratiquer une **activité physique régulière**, conformément aux repères du Programme national nutrition santé (PNNS) ⁽¹⁾. Cette opération a été accueillie, durant l'année scolaire 2013-2014, par les restaurants scolaires des villes de Montélimar et de Saint-Genis-Laval.

Faits marquants

CHINE – UNE RÉCOMPENSE INÉDITE

Beijing City International School de Pékin a décerné à l'équipe de Sodexo son «*Distinguished Service Certificate*». C'est la première fois que cette école réputée qui accueille

700 élèves de 50 nationalités, du primaire jusqu'au baccalauréat international, distingue ainsi l'un de ses prestataires de services.

ESPAGNE – APPRENDRE EN MANGEANT

Sodexo a fait de l'heure des repas un moment dédié à l'apprentissage des bonnes habitudes alimentaires en proposant dans ses restaurants scolaires une série d'**activités pédagogiques récréatives** telles que la lecture de contes, des ateliers de théâtre bilingue ou encore la participation à des journées thématiques internationales. L'une des plus populaires, baptisée « **Du jardin à la table** », permet aux enfants de mieux comprendre l'origine des produits qu'ils consomment. « **1 + dans la salle à manger** » enseigne aux écoliers l'importance d'une alimentation saine et d'une activité physique régulière, et leur offre la possibilité de s'ouvrir aux autres en parrainant un enfant péruvien.

ÉTATS-UNIS – LES INITIATIVES « NUTRITION ET SANTÉ » RÉCOLTENT LES HONNEURS

Deux innovations de Sodexo ont été récompensées par le magazine *Food Management*. Le « *Did You Know Café* », spécialement conçu pour séduire les collégiens de 11 à 14 ans, a reçu le **Prix du Meilleur concept 2013**. Il combine concepts alimentaires au goût des jeunes, menus équilibrés, plats alléchants et éducation nutritionnelle via des « faits amusants » et des « conseils de la semaine ». Sodexo s'est également vu remettre le **Prix du meilleur concept bien-être** pour « *Simple Servings* », une offre de restauration universitaire qui propose un choix de plats sains et appétissants aux étudiants souffrant d'allergies alimentaires, d'intolérance au gluten ou préférant les aliments simples. Dans le cadre de cette offre, les équipes de Sodexo suivent une formation obligatoire sur les allergènes alimentaires et sur l'information des consommateurs.

FRANCE – PLAISIR DU GOÛT ET GOÛT DE L'ÉQUILIBRE

Sodexo a invité les **500 000 élèves** qu'il sert chaque jour à partager des rendez-vous gourmands organisés en partenariat avec l'École **Lenôtre** tout au long de l'année scolaire 2013-2014. Conçu autour de recettes spécialement imaginées pour les jeunes, d'activités ludiques, ce programme d'animations a permis de faire découvrir aux élèves le plaisir d'une cuisine savoureuse

(1) *Plan national nutrition santé (PNNS)* : Lancé en 2001, le PNNS est un plan de santé publique visant à améliorer l'état de santé de la population en agissant sur la nutrition. Le PNNS mobilise de nombreux acteurs publics et privés (ministères et élus locaux, professionnels de la recherche, de la santé, de l'éducation, industriels et bénévoles). Le programme du PNNS se compose de quatre objectifs prioritaires centrés sur la nutrition et l'activité physique.

combinant nutrition et respect des saisons. Une année gourmande qui s'est achevée, pour quelques élus chanceux, avec un concours de cuisine en famille organisé au mois de juin 2014 au pavillon Élysée-Lenôtre sur les Champs-Élysées à Paris.

ROYAUME-UNI – UN CHEF SODEXO REJOINT L'ÉLITE DE LA CUISINE INTERNATIONALE

Michael Godfrey, qui dirige l'équipe de restauration de Sodexo à l'Eton College, a été intronisé dans l'ordre des **Disciples d'Escoffier**⁽¹⁾, une institution internationale prestigieuse. Cet honneur lui a été rendu pour son engagement en faveur de la promotion et du développement de la profession des services de restauration. Michael Godfrey est également responsable de la formation de l'équipe nationale qui défend les couleurs britanniques au concours international « *WorldSkills Competition* ».

Succès commerciaux

CHINE – LA QUALITÉ DE VIE FAIT DES ÉMULES SUR LES CAMPUS

YMCA of Hong Kong Christian College a choisi Sodexo pour assurer la restauration de ses 1 000 étudiants et de ses 100 collaborateurs. Ce contrat est le premier signé par le Groupe sur le marché de l'enseignement privé à Hong Kong. L'école, qui attire des étudiants de 40 pays, a conclu un partenariat de sept ans avec Sodexo pour sa capacité éprouvée à **améliorer la qualité de vie des étudiantssur les campus**, à Hong Kong, comme ailleurs.

COLOMBIE – PREMIER CONTRAT UNIVERSITAIRE

Les équipes de Sodexo ont conçu des offres de restauration originales dans le cadre du partenariat de trois ans conclu avec l'**Université des Andes** (*Universidad de los Andes*) de Bogota. Des chefs Sodexo venus d'Espagne, d'Inde et du Pérou servent ainsi chaque jour les **16 000 étudiants** et les salariés de l'université dans la cafétéria du campus et dans un espace de « restauration santé » situé sur l'un des plus hauts belvédères du campus. Les étudiants peuvent aussi opter pour les repas sains à emporter « *Simply To Go* » de Sodexo. Ce contrat est le premier signé par le Groupe dans le secteur de l'enseignement supérieur en Colombie.

ÉTATS-UNIS

Un modèle de services intégrés pour les écoles publiques

Chicago Public Schools (CPS) a choisi Sodexo pour assurer une large gamme de Services de Qualité de Vie dans les **680 établissements** de la ville. Aux termes de ce

contrat, les équipes de Sodexo ont la charge des services de gestion des installations et des coûts énergétiques. L'offre innovante élaborée par Sodexo intègre un **projet pilote de gestion des services defacilities management intégrés** dans 33 écoles, qui couvre l'ingénierie, l'entretien des terrains, le gardiennage, les contrats de services, l'énergie, l'évaluation et la planification. Sodexo coordonne et suit également le programme global de services de gestion des installations en cours de mise en place par CPS dans les autres écoles de la ville. Cette approche est déjà considérée par le client comme porteuse d'une exceptionnelle valeur ajoutée.

Des services de restauration attractifs : un incontournable sur les campus

La capacité de Sodexo à améliorer la qualité de vie des étudiants, des personnels et des visiteurs sur les campus universitaires s'est traduite par la signature d'importants contrats durant l'exercice. **Jackson State University** dans le Mississippi a ainsi choisi Sodexo comme partenaire pour ses services de restauration. Ce contrat de 10 ans repose sur une feuille de route innovante, conçue par Sodexo pour renforcer la stratégie de croissance conquérante de l'université et l'aider à attirer de nouveaux étudiants. À Denver, Sodexo a également conclu un contrat de huit ans avec l'**Anschutz Medical Center de l'Université du Colorado** pour assurer ses services de restauration et de vente au détail. Enfin, l'université **William Rainer Harper** de Palatine dans l'Illinois a confié à Sodexo ses services de restauration dans le cadre d'un contrat de 10 ans.

FINLANDE – UN PARTENARIAT OUVERT SUR LE MONDE DU TRAVAIL

À la **JAMK**, l'Université des Sciences Appliquées de Jyväskylä, Sodexo sert maintenant chaque jour **4 500 étudiants** et **700 membres du personnel** sur **six campus**. L'université a choisi Sodexo pour son offre de restauration saine, son service de boissons issues du commerce équitable, ainsi que pour les opportunités de formation et de stages offertes aux étudiants dans ses restaurants.

FRANCE – CONTRATS DE CONFIANCE PUBLICS ET PRIVÉS

Dans le cadre d'un contrat de sept ans, Sodexo gère désormais la cuisine centrale et les offices de distribution de la ville d'**Asnières-sur-Seine**, dans la région parisienne. Sodexo assure ainsi chaque jour la restauration des **6 700 écoliers** des **34 écoles** de la ville.

11 établissements catholiques privés du Bassin de Pontivy, Locminé, Guéméné-sur-Scorff et Mûr-de Bretagne

(1) *La confrérie internationale Disciples d'Escoffier a été créée en 1954 par un ancien cuisinier d'Auguste Escoffier, pour honorer le « roi des cuisiniers » et le « cuisinier des rois ». Les disciples s'efforcent de partager et transmettre leurs connaissances, et de promouvoir l'histoire de la gastronomie et son évolution permanente.*

ont également confié à Sodexo un important contrat de services de restauration pour leurs **900 élèves**.

INDE – UNE OFFRE À LA HAUTEUR DE LA RÉPUTATION D'UNE GRANDE ÉCOLE

Sodexo a remporté un contrat de services de restauration pour les 800 étudiants de la très prestigieuse **Indian School of Business (ISB)** d'Hyderabad. Ce contrat couvre également la restauration des membres de la direction de l'école, ainsi que les services de restauration haut de gamme pour les personnalités qui viennent du monde entier. Sodexo a également amélioré l'attractivité de la cafétéria, renforcé la communication et déployé l'offre « *Unity* », qui propose des plats variés, équilibrés et sains, adaptés aux goûts des étudiants indiens. Les équipes de Sodexo assurent aussi les services de support informatique et la gestion du bar et du kiosque de l'école.

ROYAUME-UNI – RÉPONDRE AUX ENJEUX DE LA DIVERSITÉ ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Des menus internationaux inspirés mettant l'accent sur l'innovation et le développement durable telle est l'offre de restauration retenue par l'**University College London (UCL)**, la troisième plus ancienne université d'Angleterre.

Ces services de restauration participent à l'engagement de Sodexo de fournir des services de qualité, variés et diversifiés aux quelque **25 000 étudiants et 9 000 membres du personnel** de l'UCL. Parmi les innovations proposées par Sodexo : l'invitation sur le campus de boutiques indépendantes éphémères et de vendeurs ambulants de produits alimentaires. UCL a confié ce contrat de trois ans et demi à Sodexo pour assurer un niveau de qualité élevé et constant à ses collaborateurs et à ses étudiants originaires de 155 pays dans le monde. Pour refléter des valeurs sociales et environnementales partagées, Sodexo s'est engagé à réduire les émissions de CO₂ produites par ses services de restauration sur site et s'est fixé des objectifs ambitieux en matière d'alimentation durable. La marque de café responsable de Sodexo, **Aspretto**, triplement certifiée (commerce équitable, Rainforest Alliance et bio) est en cours de déploiement sur tous les sites.

SINGAPOUR – SATISFAIRE TOUS LES GOÛTS

La **Canadian International School** de Singapour a choisi Sodexo pour assurer la restauration de ses 3 000 étudiants et des 400 collaborateurs sur ses deux campus. L'offre de Sodexo propose des menus variés conçus pour satisfaire toute la diversité des goûts des étudiants de l'école. Avec

ce contrat, les équipes de Sodexo servent chaque jour, au total, 20 000 étudiants, enseignants et membres du personnel dans divers établissements de Singapour.

THAÏLANDE – EXPERTISE MULTITECHNIQUE

Le **Pangapiwat Institute of Management** a confié à Sodexo la gestion d'une gamme complète de services de *facilities management* intégrés qui couvre la gestion des bâtiments, des installations techniques, l'entretien, les services de sécurité, la gestion administrative et la gestion événementielle. L'école accueille 3 500 étudiants et emploie 300 collaborateurs et 200 enseignants.

Parmi nos clients...

- Aalto University**, Helsinki (Finlande)
- Acadia University**, Wolfville, Nova Scotia (Canada)
- American Schools of Bombay**, Mumbai (Inde)
- Benedictine University**, Lisle, Illinois (États-Unis)
- Birla Institute of Technology and Science**, Vidya Vihar, Rajasthan (Inde)
- Brisbane Girls Grammar School**, Brisbane (Australie)
- British International School**, Kuala Lumpur (Malaisie), Abu Dhabi (Émirats arabes unis)
- British School of Beijing**, Pékin (Chine)
- Chicago Public Schools**, Illinois (États-Unis)
- Colegio Academia Humanidades**, Santiago (Chili)
- Colegio Santa Cruz de Chicureo**, Colina (Chili)
- Darüşşafaka Schools** (Turquie)
- Dhirubai Ambani International School**, Mumbai (Inde)
- Écoles de la ville de Brest** (France)
- Écoles de la ville de Marseille** (France)
- Écoles de la ville de Vienne** (Autriche)
- EDUCatt – Università Cattolica di Milano**, 3 sites (Italie)
- Établissement Privé Saint Vincent**, Rennes (France)
- Établissement Privé Saint-Michel de Picpus**, Paris (France)
- Haileybury College**, Melbourne (Australie)
- Hansestadt Rostock, Amt für Schule und Sport** (Allemagne)

Hobart and William Smith, Geneva, New York (États-Unis)

Hong Kong International School (Chine)

Indian School of Business (ISB), Hyderabad (Inde)

Insead (Singapour)

Instituto de Empresa (Espagne)

Jain Global University, Bangalore (Inde)

Jakarta International School (Indonésie)

JAMK University of Applied Sciences, Jyväskylä (Finlande)

Johnson and Wales, Denver, Colorado (États-Unis)

Kindergartens and Primary Schools, Debrecen (Hongrie)

Lake Forest Academy, Illinois (États-Unis)

Lecong Middle School, Guangdong (Chine)

Liceo Francés Jean Mermoz, Buenos Aires (Argentine)

Lidingö Municipality, Stockholm (Suède)

Lycée Franco Qatarien Voltaire, Doha (Qatar)

Lycées français, Singapore, Doha (Qatar), Bangkok (Thaïlande)

Lycée Louis Massignon, Abu Dhabi, (Émirats arabes unis)

Mahindra United World College of India, Pune (Inde)

Oasis Community Learning, 17 sites (Royaume-Uni)

OP Jindal Global University, Sonapat, Haryana, RCN de Delhi (Inde)

Örebro University (Suède)

Queen's University, Kingston, Ontario (Canada)

Saudi Mining Institute (Arabie saoudite)

Southampton Solent University (Royaume-Uni)

St Paul's College, Université de Sidney (Australie)

Sultan Qaboos University (Oman)

United World College of South East Asia (Singapour)

Universidad Católica de Chile, Santiago (Chili)

Universidad Europea de Madrid (Espagne)

Università di Pavia, 2 sites (Italie)

University of Technology and Economics, Budapest (Hongrie)

Western Kentucky University, Bowling Green, Kentucky (États-Unis)

Westfield-Washington School District, Indiana (États-Unis)

Woldingham School (Royaume-Uni)

YMCA of Hong Kong Christian College, Hong Kong (Chine)

1.3.2.2 SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES

ACTIVITÉ

CHIFFRES-CLÉS

- > **15,5** milliards d'euros de volume d'émission (dont 62 % sont dématérialisés)
- > **751** millions d'euros de CA
- > **4 %** du CA du Groupe
- > **4 054** collaborateurs
- > Autour de **425 000** clients (hors particuliers)
- > Près de **32,2** millions de bénéficiaires et de consommateurs
- > Plus de **1,2** million de commerçants affiliés
- > **34** pays

Source : Sodexo.

Notre offre

L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE COMME MOTEUR DE LA MOTIVATION

Outre ses chèques et cartes restauration connus partout dans le monde, Sodexo crée, pilote et met en œuvre près de 250 services dans le domaine des Avantages et Récompenses aux salariés et aux citoyens. Adaptés aux principaux enjeux de chaque entreprise et organisation, ces services améliorent la qualité de vie de leurs bénéficiaires en :

- leur permettant d'effectuer leurs tâches quotidiennes avec plus de **facilité** et d'**efficacité** ;
- les encourageant à adopter un **mode de vie sain** ;
- faisant en sorte qu'ils **se sentent véritablement valorisés dans leur travail** ;
- favorisant les **interactions sociales** notamment par la culture et le divertissement ;
- facilitant leur **formation** et leur **développement** ;
- contribuant à leur **confort** et à leur **sécurité**.

Les clients disposent ainsi de solutions de qualité de vie clefs en main, innovantes et efficaces, qui répondent à leurs principaux enjeux en matière de ressources humaines et de performance.

L'offre de Sodexo, qui concilie **performance économique** et **amélioration durable de la qualité de vie**, se décline en quatre catégories de services et permet de :

- **recruter, fidéliser et motiver les talents**. Les Avantages pour les Salariés apportent des réponses aux enjeux de politique salariale des entreprises, les aident

à renforcer leur attractivité en tant qu'employeurs et renforcent l'efficacité de leur organisation ;

- **mobiliser des équipes autour d'objectifs quantitatifs ou qualitatifs**. Avec les Programmes d'incentive de Sodexo, les entreprises disposent d'outils personnalisés clefs en main pour stimuler les ventes, animer un réseau de partenaires, fidéliser leurs collaborateurs, encourager les bonnes pratiques de sécurité au sein d'une usine et assurer la continuité des opérations ;
- **garantir et valoriser la distribution et l'affectation des Aides publiques**. Sodexo conçoit des solutions simples, transparentes et efficaces qui facilitent le travail des gouvernements et des collectivités locales, optimisent leur budget et les aident à atteindre leurs objectifs en matière de politique sociale, culturelle ou éducative ;
- **donner à tous le plaisir d'offrir et de recevoir**. Fort de son expertise dans les programmes cadeaux conçus pour les salariés de ses clients, Sodexo propose aussi au grand public des **Coffrets et Cartes Cadeaux** qui concilient liberté de choix et simplicité, et satisfont tous les goûts.

Tendances et potentiel du marché

TENDANCES DE MARCHÉ

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

- aux **facteurs macroéconomiques** suivants :
 - **mutations macroéconomiques** : importance grandissante de l'économie de services,

augmentation du travail féminin, recherche de compétitivité et l'attention croissante accordée au facteur humain dans les organisations,

- **évolutions sociologiques** : tendance à rechercher bien-être, qualité de vie et santé de plus en plus marquée,
- **orientations politiques** : lutte contre le travail illégal, politique de santé publique et contrôle des dépenses publiques,
- **nouvelles technologies** : les technologies mobiles évoluent très rapidement dans un monde de plus en plus digital où les objets connectés sont intégrés massivement à la vie quotidienne.
- **et à plusieurs facteurs microéconomiques** :

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

Les consommateurs, qui aspirent à une meilleure qualité de vie, recherchent des solutions qui, comme les chèques et cartes de services, facilitent leur quotidien et leur donnent la liberté de choisir leur type de consommation.

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

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

Les gouvernements et les pouvoirs publics locaux, soumis quant à eux à de fortes pressions budgétaires, recherchent de plus en plus des solutions leur permettant d'allouer efficacement leurs aides et conduisent des politiques volontaristes afin de renforcer l'assistance aux plus défavorisés.

La digitalisation des titres et moyens de paiement se développe toujours plus rapidement dans le monde. Sodexo accompagne cette tendance avec 62 % de son

volume d'émission totalement dématérialisé, et ce sans changement significatif du modèle financier de l'activité.

Source : Sodexo.

POTENTIEL DE MARCHÉ

Un marché estimé à **plus de 170 milliards d'euros** en volume d'émission.

Estimation Sodexo.

■ Focus sur...

UNE GAMME D'OFFRES COMPLÈTES POUR UNE ENTREPRISE DE SERVICE POSTAL

Belgique – Accompagner les collaborateurs et les clients de Bpost

La société Bpost, qui assure le service postal universel en Belgique, a demandé à Sodexo d'imaginer une offre globale et innovante de services à même de répondre à ses principaux enjeux en matière de ressources humaines et de performance commerciale.

Attirer et fidéliser les talents

Plus de 32 000 collaborateurs de Bpost utilisent depuis 1998 le Lunch Pass® de Sodexo pour régler leurs repas dans un grand nombre de restaurants partenaires. Sodexo a remporté le nouvel appel d'offres avec une solution conçue pour renforcer l'attractivité de l'entreprise et fidéliser ses collaborateurs. Les équipes vont ainsi accompagner Bpost dans la migration progressive du chèque papier vers la carte électronique, plus pratique, plus sûre et plus écologique.

Récompenser les apporteurs d'affaires

Bpost a également confié à Sodexo ses services de régie média. L'idée : utiliser les 4 millions de feuilles de paie imprimées et distribuées chaque année par Bpost comme un outil de commissionnement pour ses apporteurs d'affaires, les secrétariats sociaux ⁽¹⁾. Sodexo a proposé d'annexer aux feuilles de paie des coupons offrant des réductions sur des biens de consommation, des activités familiales ou des voyages. Après une phase test portant sur les 30 000 fiches de paie du personnel de Bpost, l'opération sera progressivement étendue aux feuilles de salaire gérées par les secrétariats sociaux. Sodexo a complété ce dispositif en offrant à Bpost une visibilité sur ses propres médias – magazine, plateforme Sodexo4You, application mobile – ainsi que sur les réseaux sociaux.

(1) En Belgique, le secrétariat social est un organisme qui prend en charge un certain nombre de tâches administratives pour le compte des entreprises, dont l'émission et la gestion des feuilles de paie. Il mandate les services postaux pour en assurer l'impression et la distribution.

Encourager le travail en équipe

Pour aider Bpost à mobiliser ses équipes et à accroître ses ventes dans un environnement très compétitif, Sodexo a conçu un programme de motivation et de récompense clef en main, baptisé *TeamPlus*. Les collaborateurs de Bpost bénéficient aujourd'hui d'une plate-forme en ligne dédiée sur laquelle ils peuvent consulter le classement quotidien des performances de leur équipe et choisir leurs récompenses dans un catalogue sur-mesure. Depuis la mise en place de *TeamPlus*, les ventes ont augmenté et Bpost a observé un renforcement de l'esprit d'équipe, de l'engagement et de la proactivité de ses collaborateurs.

Faits marquants

ISRAËL

Lancement officiel de la marque Sodexo

Présent en Israël dans les Services sur Site depuis 1998, Sodexo a acquis en 2013 Cibus Business Meal Ltd. devenant ainsi le n° 1 des Services Avantages et Récompenses dans le pays. 250 000 salariés de 1 500 entreprises bénéficient depuis de ses cartes restaurant. Pour mieux faire connaître l'offre globale de Services de Qualité de Vie du Groupe en Israël, Michel Landel, Directeur Général de Sodexo, a officiellement lancé la marque unique Sodexo, pour les Services sur Site comme pour les Services Avantages et Récompenses, lors d'une manifestation qui a réuni, à Tel Aviv en novembre 2013, plus de 500 clients et partenaires du Groupe autour d'un buffet Lenôtre.

Sodexo renforce son expertise dans les technologies mobiles

En mai 2014, Sodexo a pris des parts dans la société *Keeprz* afin de renforcer son expertise dans le domaine des technologies mobiles. Cette société israélienne innovante développe des plates-formes mobiles intelligentes qui ont pour objectif d'aider les commerçants, quelle que soit leur taille, à fidéliser leurs clients. En quelques clics, les commerçants peuvent créer leur propre programme de fidélité mobile et une application personnalisée qui leur permet de mieux connaître leurs clients et de les inciter à revenir.

ITALIE - UNE NOUVELLE ACQUISITION RENFORCE LA POSITION DE SODEXO SUR LE MARCHÉ DES CHÈQUES REPAS

Sodexo a renforcé sa position sur le marché des chèques repas avec l'acquisition des marques *Ristomat* et *Lunch Time*. Cette acquisition permet à Sodexo d'étendre son réseau de points de vente affiliés et de proposer ainsi un choix plus large à ses consommateurs. Elle contribue aussi à l'atteinte des objectifs de croissance de la société et conforte son positionnement sur le marché. L'expertise

des marques *Ristomat* et *Lunch Time* sur le segment des « cartes », qui complètent et enrichissent l'offre de Sodexo sur le marché des chèques repas, va également lui permettre d'accélérer sa croissance sur le plan technologique.

ROUMANIE - UNE TRANSITION RÉUSSIE

En seulement 30 jours, une équipe Sodexo composée de 42 collaborateurs a réussi la reprise du portefeuille clients d'un opérateur local en assurant un transfert harmonieux et sans interruption des services. Avec **1 000 clients** et plus de **68 000 bénéficiaires** supplémentaires, Sodexo est devenu l'entreprise leader du marché roumain en termes de chiffre d'affaires et de services.

AVANTAGES POUR LES SALARIÉS

CHIFFRE-CLÉ

> Plus de **25** millions d'employés bénéficient des Services Avantages pour les salariés de Sodexo

Source : Sodexo.

Notre offre

FIDÉLISER LES TALENTS EN AMÉLIORANT LA QUALITÉ DE VIE

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

Sodexo propose des solutions personnalisées, simples à utiliser, économiques et fiscalement avantageuses qui répondent aux enjeux de politique salariale des entreprises clientes et renforcent leur attractivité.

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

Faits marquants

CHINE – SODEXO LANCE SA CARTE CADEAU PRÉPAYÉE

Après avoir obtenu de People's Bank of China la licence l'autorisant à étendre son offre de cartes prépayées, Sodexo a lancé sa carte cadeau **Tung Pass** en juillet 2014. Cette carte peut être utilisée dans un large réseau d'affiliés – centres commerciaux, boutiques de mode, magasins de décoration, supermarchés et restaurants tendance.

ROYAUME-UNI – DOPER SON ÉPARGNE, UN AVANTAGE EN LIGNE

Sodexo aide ses clients à renforcer l'engagement, la fidélité, le bien-être et l'efficacité de leurs collaborateurs avec **Money Boost**, un nouveau programme d'avantages qui aide les salariés à épargner en leur offrant la possibilité de déduire, chaque mois, une part fixe de leur salaire. Cet outil de gestion financière en ligne, simple et facile à utiliser, leur permet de fixer leurs propres objectifs d'épargne. Le moment venu, ils peuvent non seulement s'offrir les biens et les services qu'ils désirent mais aussi bénéficier d'une réduction de 5 % s'ils effectuent leurs achats avec la carte Visa Money Boost.

TURQUIE – FAIRE LE PLEIN N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI SIMPLE

Plusieurs centaines d'utilisateurs de véhicules de société bénéficient déjà du **Pass Essence** lancé récemment par Sodexo. Ce nouveau service permet à toutes les sociétés, qu'elles détiennent une voiture ou un millier de véhicules, de gérer facilement et efficacement leurs coûts en carburant. Ce système innovant de paiement automatisé, permet aux utilisateurs d'éviter l'avance de leurs frais d'essence et l'attente de leur remboursement, et aux clients de bénéficier désormais d'un contrôle accru et d'avantages commerciaux. Le Pass Essence est utilisable dans 1 900 des 2 200 stations-service de son partenaire Petrol Ofisi, qui gère le plus large réseau de stations du pays.

Succès commerciaux

BRÉSIL – PASSEPORT POUR LA CULTURE

Banco Santander a fait appel à Sodexo pour offrir un accès à la culture à plus de 17 000 collaborateurs à faibles revenus travaillant dans ses agences à travers le pays. Les bénéficiaires du programme peuvent utiliser le **Pass « Vale Cultura »** au sein d'un vaste réseau d'affiliés et choisir des activités ou produits culturels en promotion spéciale ou à prix réduits (cinéma, théâtre, CD, livres, etc.) adaptés à leurs besoins. Cette solution efficace, conçue sur-mesure pour favoriser le développement personnel des salariés et améliorer leur qualité de vie, a également convaincu plusieurs entreprises clientes de la banque : elles ont choisi Sodexo pour concevoir et mettre en œuvre des programmes d'avantages pour leurs collaborateurs.

INDE – ACCROÎTRE LA SATISFACTION ET LA MOTIVATION DES SALARIÉS

Citibank a demandé à Sodexo de concevoir et de mettre en œuvre un programme national d'avantages restauration pour renforcer la motivation de ses **4 800 collaborateurs**, sur **58 sites** dans **12 villes**. Des centres d'assistance Sodexo ont été mis en place sur chaque site pour aider les salariés à profiter pleinement de tous les avantages proposés par cette carte Restaurant, dont la conversion du montant de leur choix en chèques utilisables dans plus de 20 000 enseignes partenaires dans tout le pays.

ROYAUME-UNI – DÉPLOIEMENT RAPIDE D'UN PROGRAMME DE CHÈQUES GARDERIE

L'expertise des équipes de Sodexo a permis d'assurer la mise en œuvre effective et rapide d'une solution de Pass Garderie pour les 500 collaborateurs d'**Oberthur Technologies UK Ltd**, un des leaders mondiaux des solutions de sécurité numérique. Pour faire connaître les avantages de ce nouveau programme aux collaborateurs de l'entreprise qui travaillent par roulement 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, Sodexo a déployé une campagne de communication sur-mesure et organisé des présentations en dehors des heures traditionnelles de bureau. Un engagement direct au côté de son client qui a permis de respecter un calendrier de mise en œuvre très serré.

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

Adecco : Allemagne, Espagne, France, Luxembourg, Pérou

Allianz : Allemagne

AXA : Allemagne, Espagne, République tchèque

Banco Santander : Brésil

BNP Paribas : Allemagne, Espagne, France

HSBC : Philippines

ING Group : Espagne

Manpower : Allemagne, Pérou, Turquie

Postal Savings Bank of China : Chine

PricewaterhouseCoopers : Allemagne, France, Luxembourg, Vietnam

Sicredi : Brésil

Société Générale : Espagne, République tchèque

IT – ÉLECTRONIQUE

Alcatel-Lucent : Inde, Mexique, Turquie

Cisco Systems : Espagne, Turquie, Venezuela

Hewlett-Packard : Inde, Pérou

IBM : Espagne

LM Ericsson : Espagne

Nokia : Pérou, Turquie

SAP : Allemagne, Espagne, Inde

Sony : Espagne, Pérou, Vietnam

AGROALIMENTAIRE ET BIENS DE CONSOMMATION

Coca-Cola : Italie, Luxembourg, Venezuela

Colruyt : France

Henkel : Mexique

L'Oréal : Turquie, Vietnam

Nestlé : République tchèque, Venezuela, Vietnam

PepsiCo : Italie

Procter & Gamble : Vietnam

Unilever : Espagne

INDUSTRIE – ÉNERGIE

Aguas de Niteroi SA : Brésil

Consorcio Constructor Parque Rio : Brésil

Departamento de Estradas de Rodagem : Brésil

General Electric : République tchèque, Turquie

General Motors : Royaume-Uni

GlaxoSmithKline : Chili, Pérou

Johnson & Johnson : République tchèque

Michelin : Royaume-Uni

Pfizer : Espagne, Venezuela

Sanofi-Aventis : Mexique

Schneider Electric : France, Pérou

Siemens : Allemagne, France, Pérou, République tchèque, Turquie

Tata Group : Inde, Philippines

Total : Espagne, Philippines

Toyota Motors : Espagne

SERVICES PUBLICS NATIONAUX

Brésil : Caixa Economica Federal, Correios, Petrobras, Préfecture Municipale de Rio de Janeiro, Université de São Paulo

France : Pôle Emploi

Inde : Hindustan Aeronautics Limited

Mexique : Service de Santé de l'État de Puebla

République tchèque : Service Public d'assurance Santé

Royaume-Uni : Ministère de la Défense

Venezuela : Gouvernement de l'État de Zulia, Conseil National Electoral

PROGRAMMES D'INCENTIVE

CHIFFRE-CLÉ

> **5 millions de consommateurs** utilisent les programmes d'incentive de Sodexo

Source : Sodexo.

Notre offre

DYNAMISER LA PERFORMANCE PAR LA QUALITÉ DE VIE

S'appuyant sur sa capacité à comprendre et suivre les aspirations profondes des collaborateurs et des consommateurs, Sodexo accélère son développement sur le marché des **programmes d'incentive** et propose aux entreprises des solutions personnalisées clefs en main qui leur permettent de **fédérer et motiver** leurs équipes autour d'objectifs communs et de **récompenser** leurs efforts. Elles peuvent gérer, facilement et efficacement, leurs opérations de motivation pour par exemple, stimuler les ventes, animer un réseau de partenaires ou favoriser les bonnes pratiques de sécurité au sein d'une usine.

Sodexo accompagne toutes les étapes clés du projet de l'entreprise – conception du programme, suivi en temps réel, communication autour de l'événement, choix et livraison de la dotation – en s'appuyant sur sa connaissance des attentes des bénéficiaires.

En proposant un large choix de dotations, une plateforme en ligne dédiée et des Pass Cadeau, les programmes d'incentive de Sodexo aident les clients à atteindre leurs objectifs et contribuent à leur performance.

■ Focus sur...

DES SOLUTIONS ONLINE POUR ENCOURAGER ET RÉCOMPENSER LA PERFORMANCE

Permettre aux entreprises de choisir une approche locale ou internationale

Nombre d'entreprises clientes envisagent aujourd'hui leurs programmes d'incentive dans une perspective mondiale. En facilitant l'échange, le partage et la reconnaissance, les programmes mis en œuvre à l'échelle mondiale permettent de renforcer l'engagement des

collaborateurs et de démultiplier leurs contributions à tous les niveaux de l'organisation quelle que soit leur localisation géographique.

L'offre globale de Sodexo répond à cette tendance en aidant les entreprises à choisir l'approche, locale ou mondiale, la plus adaptée et en proposant une plateforme online conviviale, sécurisée et personnalisable qui correspond à leurs enjeux stratégiques.

Pour présenter cette nouvelle offre, **Sodexo, a lancé un site web « Inspiring Behaviors »** présentant sa méthodologie, des cas clients illustrant les meilleures pratiques en la matière et des livres blancs pour aider les clients dans leur prise de décision.

Avec notre client : New Holland au Brésil

ASSURER UNE BONNE RÉCOLTE POUR NEW HOLLAND

Afin d'aider New Holland à maintenir sa position de leader sur le marché des équipements agricoles en Amérique latine, Sodexo a conçu et développé un programme de motivation pour les équipes ventes de son réseau de concessionnaires.

Les attentes de notre client

New Holland, l'un des principaux fabricants mondiaux de matériel agricole, vend des tracteurs et des moissonneuses d'une qualité exceptionnelle à travers le monde, notamment au Brésil. Pour atteindre ses objectifs de vente, l'entreprise s'appuie sur un réseau de 180 concessionnaires à travers le pays. New Holland a demandé à Sodexo de concevoir une solution globale d'incentive qui lui permette de récompenser et de motiver les équipes ventes de ces magasins afin de conforter sa position de leader du marché.

La réponse de Sodexo

Dans le cadre de la campagne d'incentive conçue par Sodexo, les produits New Holland vendus par les concessionnaires de l'entreprise génèrent des points pour les représentants commerciaux comme pour leur manager. Cumulés chaque mois, ses points permettent d'établir un classement des vendeurs et des managers et de créditer leur carte Sodexo Pass Premium d'une somme attribuée en fonction de leur rang. Cette carte peut être utilisée au sein d'un vaste réseau de détaillants et de restaurants affiliés. Sodexo travaille en permanence à élargir le réseau des enseignes partenaires pour assurer aux bénéficiaires un éventail de choix toujours plus vaste.

Les résultats

New Holland a constaté un net renforcement de la motivation des managers et des vendeurs concernés par cette campagne qui l'a aidé à conforter sa position de leader sur le marché brésilien. Convaincu par cette réussite, New Holland a confié à Sodexo trois nouvelles campagnes.

« La solution de Sodexo est essentielle pour New Holland. Elle permet de prouver aux managers et aux collaborateurs de notre réseau de concessionnaires que leur engagement envers nos produits paye. »

Raphael Proença – Marketing Business Intelligence, New Holland AG, Amérique latine

Succès commerciaux

CHILI – GfK INCITE EN LIGNE... À RÉPONDRE EN LIGNE

GfK, l'un des leaders mondiaux des études de marchés, a développé un projet multi-pays pour constituer des panels de consommateurs susceptibles de répondre aux enquêtes en ligne et renforcer ainsi son efficacité. Dans le cadre de ce projet, GfK Adimark au Chili souhaitait encourager la participation de ses panelistes et récompenser les participants.

En prenant en compte la diversité des cibles et des objectifs de ces enquêtes mais aussi leur longueur et leur complexité, Sodexo a développé une **solution d'incentive en ligne** sur-mesure et personnalisée en fonction des caractéristiques type de l'enquête. Cette solution couvre la conception et le développement d'un site web dédié, le mécanisme de gains de points, un large catalogue de cadeaux pour répondre aux différents types d'objectifs ainsi que la gestion quotidienne du programme et les services de support et d'accompagnement des panelistes de GfK Adimark au Chili. Le programme, lancé fin 2014 avec 5 000 panelistes, sera progressivement étendu à 50 000 participants en trois ans.

PÉROU – ENCOURAGER ET RÉCOMPENSER LA PERFORMANCE DES DISTRIBUTEURS

Afin d'augmenter ses ventes de forfaits et de téléphones portables, Claro, filiale d'America Moviles et deuxième entreprise de télécommunications du Pérou, a demandé à Sodexo de l'aider à mettre en place un programme de **carte cadeau** pour motiver et récompenser les équipes de vente

de ses partenaires distributeurs. Grâce à un vaste réseau d'affiliés fortement diversifié, cette carte ouvre l'accès à un large choix de cadeaux et peut être utilisée par les forces de ventes dans tout le pays. Ce programme a permis de doubler le volume d'émission dans les trois premiers mois de sa mise en œuvre, preuve que la motivation des vendeurs est bien au rendez-vous. Claro a donc décidé d'étendre ce programme à l'ensemble de ses partenaires commerciaux.

ROUMANIE – MOTIVATION EN LIGNE POUR UN OPÉRATEUR DE TÉLÉPHONIE MOBILE

Afin d'aider Vodafone à étendre le nombre de bénéficiaires de cartes téléphoniques prépayées, Sodexo a mis en œuvre un **système d'incentive** pour plus de 10 000 participants de son réseau de vente. Les revendeurs peuvent désormais s'enregistrer directement en ligne et entrer toutes les données nécessaires dans le système spécialement conçu par Sodexo. En fonction du niveau d'activation des cartes prépayées, ils cumulent des points qui ouvrent droit à des bons cadeaux, des produits Vodafone ou des équipements électroniques – téléviseurs, téléphones, tablettes, ordinateurs portables ou appareils photo. Dès les premiers mois, ce programme a remporté un vif succès avec plus de 6 000 nouveaux participants enregistrés.

TURQUIE – L'INCENTIVE AU SERVICE DE PRATIQUES AGRICOLES RESPONSABLES

Ferrero a développé le projet « *Ferrero Farming Values* » afin d'encourager une production responsable de noisettes en Turquie. Pour soutenir ce projet Sodexo a conçu et mis en œuvre un **programme Pass Cadeau** pour les fermiers pratiquant une agriculture durable. Ceux qui atteignent les objectifs fixés par Ferrero dans son projet reçoivent, par tonne de noisettes produite, une récompense en numéraire sur une carte Pass Cadeau. Pensée pour promouvoir l'utilisation d'outils et de techniques permettant d'améliorer la qualité et le volume de production, cette carte permet aux agriculteurs de dépenser la première moitié de leur avoir chez les détaillants d'équipement agricole affiliés, et la seconde dans un réseau de supermarchés partenaires. Déployé dans cinq villes de la région de la Mer Noire, ce programme soutient le développement agricole, forme les agriculteurs à des pratiques durables et sensibilise les populations locales à l'interdiction du travail des enfants.

Parmi nos clients...

BANQUES – ASSURANCES – SERVICES AUX ENTREPRISES

Adecco : France, Luxembourg, Pérou

BNP Paribas : France, Pérou

HSBC : Argentine, Pérou, Philippines

Manpower : Pérou

PricewaterhouseCoopers : Luxembourg

Sicredi : Brésil

IT – ÉLECTRONIQUE

Hewlett-Packard : Inde, Pérou, Vietnam

LM Ericsson : Espagne

Samsung Electronics : Pérou

SAP : Espagne, Inde

Sony : Vietnam

AGROALIMENTAIRE ET BIENS DE CONSOMMATION

Nestlé : République tchèque, Venezuela, Vietnam

Procter & Gamble : Argentine, Vietnam

INDUSTRIE – ÉNERGIE

Alcatel-Lucent : Inde

Consorcio Constructor Parque Rio : Brésil

General Electric : République tchèque

GlaxoSmithKline : Chili

Ipiranga : Brésil

Johnson & Johnson : Pérou

Sanofi-Aventis : Mexique

Schneider Electric : France, Pérou

Siemens : France, Pérou, République tchèque

Tata Group : Inde

Total : Espagne, Philippines

AIDES PUBLIQUES

CHIFFRE-CLÉ

➤ Près de **2** millions de citoyens bénéficient d'aides publiques grâce aux solutions Sodexo.

Source : Sodexo.

1

Notre offre

OPTIMISER LES POLITIQUES SOCIALES POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE

Les dispositifs d'Aides publiques de Sodexo permettent à des millions de personnes à travers le monde d'accéder plus facilement à la culture, à des services de première nécessité ou à des services à domicile.

Face à des tendances démographiques en mutation (vieillesse de la population, urbanisation grandissante, augmentation de la classe moyenne, développement des formations initiales et continues), les entités publiques doivent aujourd'hui concilier un ciblage plus précis de leurs aides et la maîtrise des déficits publics.

Les réponses simples, transparentes et efficaces de Sodexo facilitent le travail des services publics, optimisent leurs ressources budgétaires et les aident à atteindre leurs objectifs en matière de **politique sociale, culturelle ou éducative** tout en participant à la formalisation de l'économie. En favorisant le développement de l'économie locale, elles contribuent aussi à la création d'emplois durables.

Ainsi, les étudiants peuvent accéder à des activités sportives ou culturelles avec le Pass Culture ; le Pass Éducation aide les familles à soutenir la scolarité de leurs enfants ; le Pass CESU, permet aux personnes âgées ou handicapées de bénéficier d'une aide à domicile.

■ Focus sur...

UN SYSTÈME INNOVANT DE CHÈQUES FORMATION

Belgique – Encourager la formation des salariés dans les petites entreprises

Avec l'aide de Sodexo, la Région wallonne a mis en place en 1998 un système innovant de chèques formation pour remédier au défi cit de formation des salariés en Wallonie, plus particulièrement dans les petites entreprises.

Grâce à un système totalement dématérialisé créé par Sodexo et un extranet très convivial, 50 000 petites et moyennes entreprises ont pu assurer près de 700 000 heures de formation auprès d'environ 1 000 opérateurs agréés au cours de l'exercice 2012-2013.

Ce programme permet aux PME d'assurer la formation continue de leurs collaborateurs par le biais de chèques couvrant la moitié de leurs coûts. Les formations dans des domaines aussi divers que les langues étrangères, les perfectionnements techniques et technologiques ou la mise à niveau en informatique, peuvent être suivies pendant ou en dehors des heures normales de travail.

Succès commerciaux

CHILI – FAVORISER LA RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS BOURSIERS

Pour aider les jeunes issus de milieux défavorisés à financer leurs dépenses alimentaires et à poursuivre leurs études supérieures, Sodexo accompagne, depuis 2008, le Centre national des œuvres scolaires et universitaires **Junaeb** (Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas) dans son programme de bourses. Sodexo a vu son contrat renouvelé pour trois ans et élargi à de nouvelles responsabilités. Près de **190 000 étudiants boursiers** vont désormais pouvoir utiliser des **cartes électroniques** comme moyens de paiement dans un réseau de près de 3 300 restaurants et supermarchés affiliés. Conformément à l'engagement du

Groupe en faveur de la santé et du bien-être, les affiliés ont été choisis pour garantir aux boursiers un accès à des repas sains, élaborés et testés par des nutritionnistes Sodexo. Le Groupe a également contrôlé et certifié des restaurants indépendants afin de s'assurer qu'ils respectent les normes de santé et de sécurité. Ces contrôles prennent la forme d'audits journaliers et donnent lieu à l'affichage quotidien d'un menu équilibré recommandé pour accompagner les étudiants dans leur équilibre alimentaire.

FRANCE – CONTRIBUER AU MAINTIEN À DOMICILE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Sodexo accompagne le **Conseil Général de la Haute-Garonne** dans la mise en place et la gestion de son dispositif : Chèque Solidarité 31. Ces chèques emploi service universel (CESU) sont délivrés au domicile des bénéficiaires de la prestation de compensation du handicap (PCH) et des allocations personnalisées d'autonomie (APA).

5,3 millions de chèques sont émis chaque année, soit environ 16 millions d'euros, pour permettre à **4 500 ayants droit** de financer leurs intervenants à domicile. En appui des services du Conseil Général, une équipe dédiée de Sodexo a assuré l'installation et la gestion sans heurt du système, et facilité la mise en place du nouveau dispositif grâce à une ligne d'assistance téléphonique gratuite et à une campagne de communication à destination des bénéficiaires, de leurs aides à domicile et des agents départementaux.

Parmi nos clients...

SERVICES PUBLICS

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

France : Conseil Général de la Haute-Garonne (CESU social), Conseil Général de la Sarthe (CESU social)

Royaume-Uni : Agence britannique des frontières (*UK Border Agency*)

COFFRETS ET CARTES CADEAUX

CHIFFRE-CLÉ

➤ Près de **3** millions de coffrets cadeaux par an.

Source : Sodexo.

Notre offre

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE, C'EST AUSSI SIMPLIFIER LE PLAISIR D'OFFRIR ET DE RECEVOIR

En s'appuyant sur son expertise reconnue en matière de conception et de mise en œuvre de programmes cadeaux à destination des entreprises, et en répondant aux attentes des consommateurs, sensibles à des offres sur-mesure de mieux en mieux adaptées à leurs envies, Sodexo a développé deux concepts de cadeaux pour le grand public, qui concilient la liberté de choix et la personnalisation. Chacun peut ainsi facilement faire plaisir à ses proches.

- **Boîtes cadeaux** : que l'heureux bénéficiaire aime savourer un bon repas, partir en week-end, déguster un verre de vin, découvrir un parfum, se détendre au sauna, lire ou écouter de la musique... il appréciera son coffret cadeau **vivabox**, dont le packaging peut, depuis cette année, être personnalisé par le donateur lui-même.
- **Cartes cadeaux** : multithématiques, les cartes cadeaux sont acceptées dans un grand nombre d'enseignes partenaires très variées. De la maison au sport, en passant par la mode, la beauté, la gastronomie, la culture ou les voyages... le bénéficiaire n'aura que l'embarras du choix.

Focus sur...

UNE EXPÉRIENCE INOUBLIABLE AVEC VIVABOX

Belgique – Vivabox lance une nouvelle carte cadeau sur le thème de la gastronomie

Offrir une expérience gastronomique mémorable, la nouvelle surprise de vivabox, séduit déjà autant les donateurs que les bénéficiaires.

La nouvelle carte cadeau pré-payée vivabox remporte un vif succès auprès des consommateurs belges. Vendue dans plus de 850 magasins et sur la boutique en ligne de vivabox, cette carte est acceptée dans un réseau de 150 restaurants à travers le pays. Valable deux ans, elle peut être utilisée en un seul repas ou en plusieurs fois.

Lancée en 2003 et acquise par Sodexo en 2007, la société vivabox vend aujourd'hui plus de trois millions de coffrets cadeaux chaque année autour de 70 thèmes différents, en Belgique, au Canada, en France, aux États-Unis, au Mexique, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

Fait marquant

FRANCE – TROPHÉE DE L'INNOVATION POUR LA CARTE « LE CADEAU COMMUN » DE SODEXO

La carte cadeau « Le Cadeau Commun », lancée par Sodexo l'an dernier, a reçu le Trophée de la **Carte Cadeau 2013 la plus innovante**. Les Trophées **Publi-news des Cartes Innovantes** récompensent chaque année les entreprises les plus performantes de l'industrie des cartes et moyens de paiement. Le jury a souligné que cette carte, la première à permettre de faire très facilement un cadeau à plusieurs, répond à un vrai besoin. La carte autorise jusqu'à 2 500 euros de collecte et permet à chaque participant de laisser, lors de son paiement, un message qui sera ensuite imprimé et remis au bénéficiaire avec sa carte cadeau. Depuis son lancement, le nombre d'enseignes partenaires acceptant cette carte est passé de 100 à 250. Également utilisable sur 50 sites internet, la carte « Le Cadeau Commun » peut être chargée en caisse dans les magasins ou sur le site spiritofcadeau.com.

1.3.2.3 SERVICES AUX PARTICULIERS ET À DOMICILE

Notre offre

PERMETTRE À CHACUN DE CONSTRUIRE SA QUALITÉ DE VIE

Autour de trois catégories de services :

- **garde d'enfants**
Avec la conception, la construction et la gestion de crèches d'entreprises et municipales, Sodexo favorise le développement des petits tout en aidant les parents à trouver le bon équilibre entre leur vie familiale et leur vie professionnelle ;
- **conciergerie**
Services à domicile, démarches administratives, pressing, loisirs (réservations de restaurants ou de vacances, billetterie,...), Sodexo contribue à la fidélisation des salariés de ses clients en prenant en charge leurs tâches privées ;
- **aide à domicile**
Sodexo accompagne les personnes âgées et dépendantes pour prolonger leur autonomie et leur qualité de vie à domicile en leur offrant des services sur-mesure qui facilitent leur vie quotidienne tels que l'entretien du domicile, les courses, l'accompagnement à l'extérieur, l'aide au lever et à la toilette, la préparation de repas équilibrés ainsi que la garde de jour et de nuit.

Tendances du marché

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

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

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

RECHERCHE D'UN MEILLEUR ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/VIE PRIVÉE

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

« HOME, SWEET HOME »

Sous l'effet du vieillissement de la population, les besoins d'aide à domicile pour les personnes dépendantes vont continuer à croître car, dans leur grande majorité, les seniors souhaitent rester chez eux le plus longtemps possible. Afin de mieux maîtriser leurs dépenses publiques, les gouvernements tendent à promouvoir le maintien à domicile. Quant au secteur privé, il poursuit son développement pour répondre à la demande des seniors qui souhaitent conserver leur indépendance et préserver leur qualité de vie.

Source : Sodexo.

Faits marquants

FRANCE

Grandir avec l'un des premiers opérateurs de crèches en France

Entré au capital de Crèche Attitude en 2010, Sodexo détient désormais 100 % du capital de cette société, qui figure parmi les premiers opérateurs de crèches en France. Avec un réseau d'une centaine de sites en région parisienne et en province, et un site au Luxembourg, Crèche Attitude permet à Sodexo de **renforcer son expertise dans les Services de Qualité de Vie et de garde d'enfants**. Ce partenariat, porteur de synergies intéressantes avec les activités Services sur Site et Services Avantages et Récompenses de Sodexo, va également permettre à Crèche Attitude de poursuivre son développement national et international. En 2014, l'entreprise a ainsi, par exemple, étendu son maillage, local en acquérant les Crèches de Margot, un réseau de crèches lyonnaises destinées aux enfants âgés de deux mois et demi à trois ans.

Des crèches connectées et respectueuses de l'environnement

Crèche Attitude a lancé un « **espace privé pour les parents** » qui leur offre la possibilité de se connecter à leur crèche et de consulter en ligne les dernières informations, les trombinoscopes, les partages de photos ou encore les petites annonces. L'entreprise s'est également engagée à accompagner ses crèches dans une démarche respectueuse de l'environnement avec pour objectif d'obtenir la **labellisation Écolo Crèche®** pour tous ses établissements.

Maintien à domicile des seniors : Amélis accélère son développement

Créée en 2005, la filiale de Sodexo Amélis propose une gamme complète de **services personnalisés de qualité de vie** qui facilitent le maintien à domicile des personnes âgées ou dépendantes. Après avoir ouvert cinq agences dans la région parisienne et en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Amélis a accéléré son développement avec le **lancement de son offre de franchise** lors du salon Franchise Expo Paris 2014. Cette opération marque une nouvelle étape dans le développement de Sodexo sur le marché à fort potentiel de l'aide à domicile des seniors en France.

ÉTATS-UNIS – COMFORT KEEPERS RÉALISE LE TRIPLÉ

L'industrie de la franchise couronne à nouveau cette année Comfort Keepers, filiale de Sodexo. Comfort Keepers, l'un des premiers réseaux en franchise sur le marché des **services non médicaux à domicile** pour les personnes âgées et les personnes dépendantes en Amérique du Nord, compte aujourd'hui plus de 700 agences dans le monde. Avec toute une gamme de **Services de Qualité de Vie à domicile**, Comfort Keepers facilite la vie des seniors pour leur permettre de rester chez eux le plus longtemps possible.

- Pour la deuxième année consécutive, Comfort Keepers figure en tête du classement des **500 franchises les plus dynamiques et prometteuses** des États-Unis dans la catégorie « Aide aux personnes âgées » publié par le magazine « Entrepreneur » ;
- Pour la cinquième année consécutive, Comfort Keepers obtient la certification **World-Class Franchisem**, attribuée par l'Institut de Recherche sur les Franchises (*Franchise Research Institute*) sur la base des avis des franchisés ;
- Comfort Keepers entre dans le **Top 200 des meilleurs réseaux en franchise**, un classement publié par Franchise Times.

Succès commerciaux

ÉTATS-UNIS – FACILITER LA VIE QUOTIDIENNE DES SALARIÉS

Circles a remporté le contrat de **services de conciergerie sur site** destinés aux **4 500 collaborateurs des trois sites de Biogen** au Massachusetts et en Caroline du Nord. Les prestations, qui couvrent les services personnels

et professionnels et vont de la location de bicyclettes à l'organisation de voyages, contribuent à la réalisation des objectifs du client : améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs, réduire leur stress et accroître la productivité.

FRANCE

Valoriser son patrimoine immobilier

La **Société Foncière Lyonnaise (SFL)**, société de gestion immobilière, a choisi la filiale de Sodexo, Circles, pour l'aider à valoriser son patrimoine et à renforcer l'attractivité de ses actifs. **9 000 occupants** de neuf immeubles de SFL bénéficient désormais d'une gamme de **services de conciergerie haut-de-gamme** – via une plateforme téléphonique les jours ouvrés et un accès internet 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 – intégrés à une application informatique innovante, « *Services by SFL* ». Ils peuvent ainsi réserver un restaurant, un taxi ou des billets de spectacles, rechercher une baby-sitter, une femme de ménage ou tout autre service à domicile, faire leurs achats sur une boutique en ligne ou effectuer leurs démarches administratives.

Une approche flexible de la garde d'enfants

Crèche Attitude a été choisie pour gérer la crèche du **Centre Hospitalier Régional Universitaire de Rouen** grâce à une offre d'accueil sur-mesure pour les 90 enfants du personnel médical. Les heures d'ouverture de la crèche – de 5h45 à 21h30 – ont été adaptées aux plannings tournants et aux horaires particuliers du personnel hospitalier. Ce service facilite considérablement la vie quotidienne des **7 000 membres du personnel** hospitalier tout en permettant au CHRU de fiabiliser ses collaborateurs et d'optimiser la gestion des retours de congés maternité.

SUÈDE – AREIM CONFIE UN NOUVEAU SITE À CIRCLES

Areim renouvelle sa confiance à Circles en lui déléguant ses **services d'accueil et de conciergerie** destinés aux **22 entreprises locataires** des 12 000 m² de son nouvel immeuble, **Kista One**, situé à Kista Science City, le creuset créatif de Stockholm qui accueille les entreprises leaders dans les domaines des technologies de l'information et de la communication. Depuis 2012, Circles assure également les services de conciergerie pour les 23 entreprises locataires d'un autre immeuble d'Areim, situé à proximité. Au total, 1 100 salariés travaillent dans ces deux bâtiments.

**Parmi nos clients
pour les services de conciergerie...**

Alstom, France

Altran, Belgique

Amica, États-Unis

Baker & McKenzie, Suède

Banque Européenne d'Investissement (BEI), Luxembourg

Bic, France

Biogaran, France

Biogen Idec, États-Unis

BNP, France

Brown Richards, États-Unis

Campbells Soup, Canada

Carrefour, France

Coca-Cola, États-Unis

Cox Communications, États-Unis

Diageo, États-Unis

EDF, France

Endicott College, États-Unis

Ernst & Young, États-Unis

Goodrich, États-Unis

Grand Hôpital de Charleroi (Belgique)

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

Hyundai Card, États-Unis

Institut Gustave Roussy, France

Kraft Foods, Suède

Lincoln Motor Company (Ford), États-Unis

L'Oréal, France

Massachusetts General Hospital, États-Unis

Meridian Health, États-Unis

Microsoft, États-Unis

Millennium Pharmaceuticals, États-Unis

NCC, Suède

Oracle, France

Procter & Gamble, États-Unis

PSA, France

Saab, Suède

Sanofi-Pasteur, France

Shell, France

Siemens, France

St. Jude Medical, États-Unis

Thales, France

Trip Advisor, États-Unis

UMMC (University of Mississippi Medical Center),
États-Unis

Unibail-Rodamco, France

Valeo, France

Virgin Atlantic, États-Unis





RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

2.1	LE BETTER TOMORROW PLAN	88	2.5	CLASSEMENTS ET DISTINCTIONS	111
2.2	WE ARE	89	2.5.1	Classements	111
2.2.1	Notre vocation, nos valeurs et nos principes éthiques	89	2.5.2	Distinctions nationales	111
2.3	WE DO	90	2.6	INDICATEURS, NOTE MÉTHODOLOGIQUE ET RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	114
2.3.1	Nos engagements en tant qu'employeur	90	2.6.1	Synthèse des indicateurs publiés	114
2.3.2	Nos engagements pour la nutrition, la santé et le bien-être	99	2.6.2	Indicateurs sociaux et environnementaux : méthodologie de reporting	117
2.3.3	Nos engagements en faveur des communautés locales	102	2.6.3	Rapport des Commissaires aux Comptes désignés organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées	120
2.3.4	Nos engagements en faveur de l'environnement	104	2.7	DONNÉES RELATIVES AUX ACTIVITÉS EN FRANCE	125
2.4	WE ENGAGE	108			
2.4.1	Collaborateurs	108			
2.4.2	Clients	109			
2.4.3	Consommateurs	109			
2.4.4	Fournisseurs	110			
2.4.5	Institutions	110			

2.1 Le Better Tomorrow Plan

Dès sa création, Sodexo a pris des engagements sociaux et environnementaux qui font partie intégrante de ses fondamentaux et constituent le socle de son développement d'entreprise responsable.

Ces engagements reflètent la vocation de Sodexo : améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs et de tous ceux qu'il sert à travers le monde, tout en contribuant au développement économique, social et environnemental des villes, des régions et des pays où il exerce ses activités.

La feuille de route de Sodexo en matière de responsabilité d'entreprise, le *Better Tomorrow Plan*, permet au Groupe de suivre le déploiement de ses actions et d'en mesurer l'impact dans les 80 pays où il exerce ses activités.

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

1. **We Are** : les fondamentaux qui constituent le socle de notre développement.
2. **We Do** : nos quatre priorités d'actions :
 - nos engagements en tant qu'employeur ;
 - nos engagements pour la nutrition, la santé et le bien-être ;
 - nos engagements en faveur des communautés locales ;
 - Nos engagements en faveur de l'environnement.
3. **We Engage** : le dialogue et les actions partagées avec les parties prenantes.

➤ GOUVERNANCE DE LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

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

- Elisabeth Carpentier, Directrice des Ressources Humaines Groupe ;
- Damien Verdier, Directeur du Marketing et de la Planification Stratégique.

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

Les programmes sont coordonnés et suivis au niveau mondial par le Comité de Pilotage du *Better Tomorrow Plan* en concertation avec les fonctions support et les groupes de travail spécialisés. Ces groupes d'experts élaborent les plans d'action, les directives et les programmes mondiaux,

encouragent les innovations, valident les indicateurs de progrès et analysent les risques et la concurrence.

Les actions et la performance globale du *Better Tomorrow Plan* sont suivies par le Comité Exécutif et les principaux dirigeants de Sodexo. Ses engagements sociaux et environnementaux sont intégrés dans les objectifs de performance de ses managers et leur évaluation.

Au cours de l'exercice 2013-2014, Sodexo a mis à jour son partenariat avec BSR *, l'étude de matérialité réalisée au cours de l'exercice 2008-2009, afin d'actualiser le *Better Tomorrow Plan* en début d'exercice 2015-2016. Cette mise à jour s'appuie sur des entretiens et des analyses menés auprès de parties prenantes à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

* BSR : Business for Social Responsibility (BSR) collabore avec un réseau mondial de plus de 250 entreprises pour développer des stratégies de développement durable.

2.2 We Are

➤ 2.2.1 NOTRE VOCATION, NOS VALEURS ET NOS PRINCIPES ÉTHIQUES

La vocation, les valeurs et les principes éthiques de Sodexo fournissent un cadre de référence commun à ses 419 000 collaborateurs dans le monde.

2.2.1.1 NOTRE VOCATION

Elle est double :

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

2.2.1.2 NOS VALEURS ET NOS PRINCIPES ÉTHIQUES

Depuis la fondation de Sodexo, les mêmes valeurs – l'Esprit de service, l'Esprit d'équipe et l'Esprit de progrès – unissent nos équipes à travers le monde.

Les principes éthiques de Sodexo sont la loyauté, le respect des personnes et de l'égalité des chances, la transparence et le refus de la corruption et de la concurrence déloyale.

■ Focus

INTÉGRITÉ DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES

« Sodexo ne peut pleinement atteindre son ambition que si le Groupe s'attache au respect des normes les plus strictes en matière d'intégrité dans la conduite des affaires. »

Pierre Bellon, Fondateur de Sodexo et Président du Conseil d'Administration

- les Principes d'intégrité dans la conduite des affaires de Sodexo soulignent l'engagement du Groupe en la matière. Le « Guide des principes d'intégrité dans la conduite des affaires », fournit aux collaborateurs du Groupe les principales lignes de conduite à tenir ;
- un *Group Ethics Officer* a été nommé en mai 2011 pour superviser les questions d'intégrité dans la conduite des affaires au sein du Groupe ;
- un module de formation en ligne sur le thème de l'intégrité dans la conduite des affaires a été intégré aux programmes de formation des managers dans tous les pays où le Groupe exerce ses activités ;
- en 2014, le référentiel de contrôle interne a été enrichi avec des risques et contrôles supplémentaires sur l'intégrité dans la conduite des affaires.

CHIFFRE-CLÉ

Au cours de l'exercice 2013-2014, **99,8 %** des effectifs du Groupe travaillaient dans un pays ayant les principes d'intégrité traduits dans au moins une langue officielle.

2.3 We Do

We do : nos quatre priorités d'actions :

- nos engagements en tant qu'employeur ;
- nos engagements pour la nutrition, la santé et le bien-être ;
- nos engagements en faveur des communautés locales ;
- nos engagements en faveur de l'environnement.

➤ 2.3.1 NOS ENGAGEMENTS EN TANT QU'EMPLOYEUR

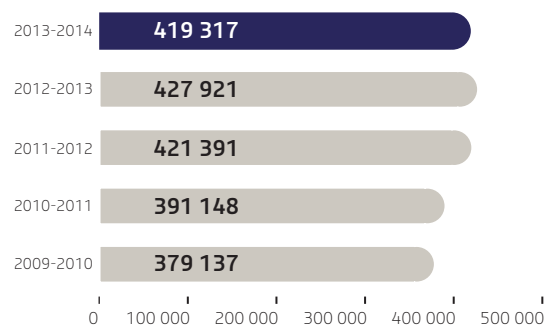
Depuis sa création, Sodexo est convaincu que pour créer une valeur durable, l'être humain doit être placé au cœur des organisations et de la société. Pour une entreprise, cela signifie que les femmes et les hommes qui travaillent pour elle doivent bénéficier de sa réussite.

18^e employeur privé mondial * avec 419 000 collaborateurs dans 80 pays, Sodexo est une entreprise d'hommes et de femmes. Sa réussite est bâtie sur un modèle économique et social unique : sa capacité à améliorer la Qualité de Vie des consommateurs repose d'abord sur le professionnalisme et l'engagement de ses équipes. Plus de 95 % de ses collaborateurs sont en contact quotidien avec les clients et servent chaque jour 75 millions de consommateurs.

Fidèle à sa vocation, Sodexo s'est engagé à améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs en leur assurant un emploi stable, en leur donnant les moyens de se développer et d'évoluer tout au long de leur carrière, en favorisant la diversité et l'inclusion, et en leur offrant un environnement de travail épanouissant. Sodexo veille également au respect de leurs droits fondamentaux et s'engage pour leur sécurité.

CHIFFRES CLÉS DE L'EXERCICE 2013-2014

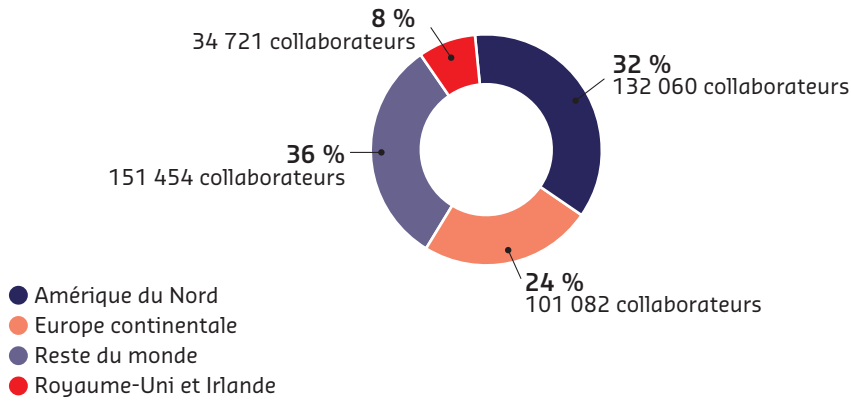
EFFECTIFS EN FIN D'EXERCICE



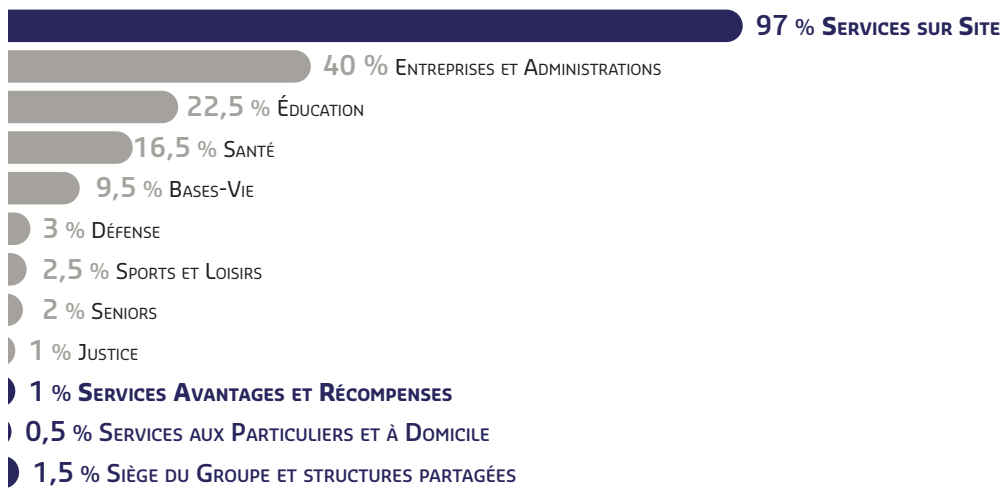
Le nombre de collaborateurs du Groupe a diminué au cours de l'exercice 2013-2014 en raison de la baisse des volumes en restauration, due en particulier aux réductions d'effectifs chez ses clients, en Europe notamment. Cette diminution tient également compte des décisions prises par le Groupe dans le cadre de son programme d'amélioration de son efficacité opérationnelle, de sortir de certains contrats devenus insuffisamment rentables.

* Source : Fortune 500 – 21 juillet 2014.

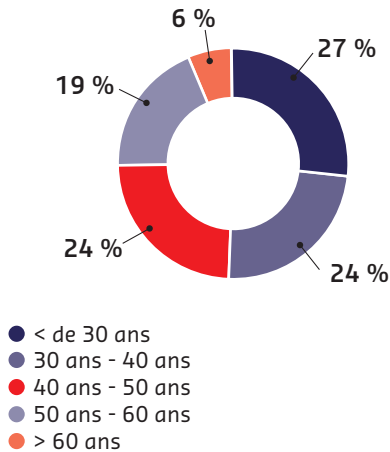
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EXERCICE 2013-2014)



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE (EXERCICE 2013-2014)



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ÂGE (EXERCICE 2013-2014)



CHIFFRES-CLÉS

Taux de fidélisation de l'ensemble
des collaborateurs : **62,6 %**
pour l'exercice 2013-2014.

Taux de fidélisation de l'encadrement
sur site : **81,2 %**
pour l'exercice 2013-2014.

CHIFFRES-CLÉS

Ancienneté moyenne parmi l'ensemble
des collaborateurs : **6 ans.**
Ancienneté moyenne parmi
l'encadrement : **9 ans.**

Focus

LE TAUX D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DE NOUVEAU EN HAUSSE

En avril 2014, Sodexo a mené sa cinquième Enquête internationale d'engagement auprès de 130 000 collaborateurs dans 60 pays.

Le taux d'engagement des collaborateurs – exprimant à la fois leur satisfaction et leur implication – est un indicateur-

* *Meilleur Employeur.*

clé de la performance du Groupe dont l'ambition est de devenir l'un des employeurs mondiaux les plus appréciés de ses collaborateurs.

Les résultats de l'enquête indiquent des progrès significatifs :

- pour la troisième fois consécutive, le taux d'engagement des collaborateurs s'accroît pour atteindre 59 %, soit une augmentation de 2 points par rapport à 2011-2012 ;
- le taux de participation reste stable à 68 %.

Au début de l'exercice 2014-2015, les dirigeants ont présenté les résultats locaux de l'enquête à leurs équipes dans l'objectif d'élaborer des plans d'actions concrets. Ces derniers permettent à chaque pays d'améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs et de consolider sa performance en tant qu'employeur sur des sujets tels que l'absentéisme, la santé et sécurité ou la fidélisation.

INTERNATIONAL – Certification « Best Employer » *

Au cours de l'exercice 2013-2014, Sodexo a été le premier groupe international à participer au programme de certification « *Best Employer** » lancé par Aon Hewitt.

Ce programme innovant compare les organisations et identifie celles qui encouragent l'engagement de leurs collaborateurs, un management efficace, une culture de la performance et une stratégie de marque employeur convaincante. La méthodologie d'Aon Hewitt se fonde sur plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de l'engagement des collaborateurs.

Les premiers résultats sont très encourageants : 17 pays représentant les trois activités du Groupe ont été certifiés « *Best Employer** ».

Focus

UNE GOUVERNANCE VOLONTARISTE EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ

L'engagement de Sodexo en faveur de la santé et de la sécurité fait partie intégrante de sa vocation : améliorer la qualité de vie. Cet engagement dans la prévention des risques des personnes et des biens est aussi, pour les clients et les consommateurs du groupe, un gage de confiance et de sécurité.

La santé et la sécurité sont donc une priorité stratégique mondiale pour Sodexo. Tous les collaborateurs doivent démontrer leur implication personnelle pour renforcer la culture santé et sécurité du Groupe.

La politique santé et sécurité du Groupe définit clairement les attentes de l'entreprise et guide ses actions en la matière. Fondé sur la norme OHSAS 18001 *, le système mondial de gestion de la santé et de la sécurité de Sodexo définit les normes pour chaque entité et comprend 18 processus-clés obligatoires.

CHIFFRE-CLÉ

Au cours de l'exercice 2013-2014, 23 pays représentant **82,6 %** du chiffre d'affaires du Groupe détenaient au moins une certification OHSAS 18001.

AUSTRALIE – Assurer la sécurité des collaborateurs sur les bases-vie

Le travail sur une base-vie réclame un investissement physique important dans des conditions souvent extrêmes. Les actes les plus simples, de manutention par exemple, peuvent être sources d'entorses ou de foulures. L'hyperthermie et la déshydratation constituent également des risques importants dans les climats extrêmement chauds.

En Australie, avant de prendre leur service sur une base-vie, les collaborateurs doivent suivre une formation approfondie à la santé et la sécurité. Certains sites exigent une formation à la lutte contre les incendies ou au secourisme. D'autres, comme les sites miniers, requièrent une formation à la manipulation de produits chimiques dangereux.

Quant aux collaborateurs travaillant sur les plates-formes pétrolières, ils suivent une formation à la survie et aux interventions d'urgence pour savoir comment réagir en cas d'incident en mer.

Ces formations peuvent être dispensées soit sur les sites à terre ou en mer, soit au centre de formation de Sodexo de Perth dédié à la préparation des collaborateurs affectés sur une base-vie.

2.3.1.1 CRÉER DES OPPORTUNITÉS D'EMPLOI

Sodexo est le 18^e employeur privé mondial et une entreprise leader dans le secteur des services. Ce secteur représente aujourd'hui, dans la plupart des pays, plus de 50 % des emplois (78 % aux États-Unis **).

L'accent que le Groupe donne à la Qualité de Vie ainsi que sa capacité à offrir de réelles opportunités professionnelles à ses collaborateurs font de Sodexo une entreprise parfaitement adaptée aux évolutions du marché de l'emploi.

Sodexo offre à tous un même accès à l'emploi, sans distinction d'âge, de sexe, de nationalité, de culture ou de situation individuelle. Grâce à une politique de formation, de développement et de promotion interne, les collaborateurs peuvent apprendre un métier tout en assurant leur développement personnel et professionnel.

Sodexo offre un cadre de travail stable, pérenne et épanouissant qui se traduit par un taux élevé de satisfaction des collaborateurs : 86 % *** d'entre eux préfèrent travailler pour Sodexo que pour une entreprise concurrente.

CHIFFRES-CLÉS

Nombre de collaborateurs recrutés en contrat permanent (hors acquisitions de sociétés et reprises de personnel) au cours de l'exercice 2013-2014 :

Employés : **127 941**
Cadres : **7 257**
Total : **135 198**

* OHSAS 18001 (pour Occupational Health and Safety Assessment Series) est une norme britannique de management de la santé et de la sécurité au travail. Un comité ISO travaille actuellement à la transformation d'OHSAS 18001 en une norme ISO, en cohérence avec les normes internationales de systèmes de management (par exemple : ISO 9001 pour la Qualité, ISO 14001 pour l'Environnement).

** Measuring Trade in Services, World Trade Organization 2010.

*** Enquête d'engagement 2014 portant sur un échantillon représentatif de 130 000 collaborateurs.

ROYAUME-UNI – Créer des passerelles pour les jeunes

Sodexo a mis en place plusieurs programmes pour les étudiants souhaitant développer leurs compétences professionnelles par le biais de stages et de contrats d'alternance. Ces programmes permettent au Groupe de tisser des liens avec les jeunes générations et d'attirer de nouveaux talents qui apportent dynamisme et regards neufs à l'entreprise.

Ces programmes pérennisent également les relations que le Groupe entretient avec les institutions éducatives et les communautés locales. Ainsi au Royaume-Uni, 30 « ambassadeurs » Sodexo animent des ateliers de rencontre avec les lycéens et les étudiants afin de promouvoir les métiers de services et d'identifier les étudiants intéressés par une carrière dans le Groupe.

Au cours de l'exercice 2013-2014, Sodexo au Royaume-Uni accueillait 820 jeunes en contrat d'apprentissage.

CHIFFRE-CLÉ

Au cours de l'exercice 2013-2014,
27 % des collaborateurs de Sodexo
avaient moins de 30 ans.

CANADA – Renforcer le lien avec les populations autochtones

Dans le cadre de sa collaboration avec le *Canada Council for Aboriginal Business* (CCAB) – Conseil canadien pour le commerce autochtone –, Sodexo offre de nombreuses opportunités d'emplois aux communautés locales.

Ces initiatives témoignent de la volonté de Sodexo de devenir un employeur de choix pour ses clients et les communautés locales. Reconnu « *Gold certified company* » par le *Progressive Aboriginal Relations* (PAR) depuis 2001, Sodexo travaille pour faire de ses relations avec les communautés autochtones un élément clé de sa stratégie de croissance au Canada.

2.3.1.2 INVESTIR DANS LE DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

Dans le cadre de son engagement à offrir à ses collaborateurs des opportunités de développement et d'évolution professionnelle, Sodexo a dispensé 5,1 millions d'heures de formation au cours de l'exercice 2013-2014. Avec 95 % de ses équipes en contact quotidien avec les clients et les consommateurs, Sodexo est convaincu que leur satisfaction repose sur les compétences et le talent de ses collaborateurs.

* CARES de l'anglais *Compassion, Accountability, Respect, Enthusiasm, Services*.

Les Académies Sodexo proposent aux collaborateurs du Groupe un large éventail de formations et d'opportunités de développement. Par exemple, plus de 500 modules de formation sont accessibles aux collaborateurs travaillant dans le domaine des services de *facilities management* aux États-Unis.

CHILI : La formation pour tous

En partenariat avec de grandes universités chiliennes, Sodexo a développé au cours de l'exercice 2013-2014 un programme de formation professionnelle innovant. Ce *Professional and Supervisor Certification Program* propose quatre cursus centrés sur le respect des normes.

Ces nouveaux parcours destinés aux gestionnaires de stocks, aux responsables de site, aux chefs d'équipe et aux diététiciens, contribuent non seulement au renforcement de son attractivité en tant qu'employeur mais aussi à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, durant la période des Fêtes de 2012-2013, Sodexo manquait de diététiciens qualifiés pour couvrir les besoins de ses clients sur le segment Santé. Avec de nouveaux diététiciens certifiés à l'issue de cette formation, l'entreprise peut à nouveau assurer la continuité de service même en période de forte activité.

120 collaborateurs de Sodexo ont déjà suivi l'une de ces formations et ont obtenu une certification professionnelle reconnue par l'État chilien.

ÉTATS-UNIS – Renforcer les compétences des collaborateurs en contact avec les patients

Depuis 2005, un programme de formation permet aux collaborateurs de Sodexo travaillant dans les segments Santé et Seniors de maîtriser les compétences et les comportements nécessaires pour répondre pleinement aux besoins des personnes âgées et des patients dans les hôpitaux.

Baptisé « CARES * », ce programme, composé de six modules de formation enseignés par des managers formés par Sodexo, s'articule autour de jeux de rôles et de mises en situation. Fondés sur cinq notions essentielles – la compassion, la responsabilité, le respect, l'enthousiasme et le sens du service –, ces modules enseignent aux collaborateurs du Groupe à mieux appréhender leur relation avec les patients et les personnes âgées en insistant particulièrement sur l'importance du ton et de l'attitude physique.

Cette formation développée aux États-Unis a été déployée dans de nombreux autres pays, comme le Royaume-Uni, la France, la Chine, Singapour et l'Inde.

CHIFFRES-CLÉS

Au cours de l'exercice 2013-2014, plus de **363 000** collaborateurs ont suivi au moins une formation soit **87 %** des effectifs moyens et **5,1** millions d'heures de formation, en augmentation de **7 %** par rapport à l'exercice 2012-2013.

2.3.1.3 PROMOUVOIR EN INTERNE

La croissance continue de Sodexo, sa dimension internationale, le portefeuille de ses activités et la variété de ses métiers sont autant d'opportunités de mobilité et d'évolution pour ses collaborateurs.

Cet engagement en faveur de la promotion des collaborateurs est au cœur de l'offre employeur de Sodexo et l'un des éléments clés de sa réussite. Le Groupe encourage ainsi ses collaborateurs à développer un plan de carrière et à explorer de nouveaux horizons professionnels.

La promotion interne est également un des facteurs clés de l'engagement des collaborateurs. L'enquête d'engagement menée en 2014 montre que 80 % * des collaborateurs interrogés ont conscience d'avoir des opportunités d'évolution en interne.

INTERNATIONAL - Pour une gestion mondiale des talents

Sodexo poursuit le déploiement d'Ingenium, le système de management international des talents qui permet au Groupe de gérer le processus d'évaluation annuelle des performances, les plans de développement personnel et de succession. Cette plate-forme donne également une vue d'ensemble des talents et optimise leur gestion au sein du Groupe.

Ingenium est un outil essentiel qui permet au Groupe d'identifier les meilleurs talents en interne tout en renforçant l'engagement de ses collaborateurs. Le système offre en outre une vision à long terme, indispensable pour la gestion des talents et des ressources de demain.

Depuis son lancement en 2010, 50 % des managers de Sodexo bénéficient déjà de cet outil qui devrait à terme couvrir l'ensemble de l'encadrement.

EUROPE - Un programme de mentorat pour mieux préparer l'avenir

Depuis 2008, dans le cadre d'un programme européen de mentorat (*European Mentoring Program*), des managers expérimentés de Sodexo (les mentors) accompagnent des collaborateurs plus « juniors » (les « mentorés ») afin de développer leurs compétences et d'approfondir leur connaissance du Groupe. Ce programme favorise l'épanouissement professionnel et personnel des deux parties.

Ce programme facilite en particulier l'évolution des femmes managers qui représentent plus de 60 % des « mentorés ». De leur côté, les mentors considèrent le programme comme une réelle opportunité de développement personnel.

45 binômes ont participé au *European Mentoring Program* au cours de l'exercice 2013-2014.

CHIFFRE-CLÉ

24 % des postes de responsables de site ont été pourvus grâce à la promotion interne au cours de l'exercice 2013-2014.

2.3.1.4 AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DES COLLABORATEURS

Parce que les individus travaillent mieux quand ils évoluent dans des cadres professionnels épanouissants, stables et sains, Sodexo fait de ses collaborateurs les premiers bénéficiaires de la mission du Groupe d'améliorer la qualité de vie au travail. Quel que soit l'environnement de travail, Sodexo s'engage à améliorer le bien-être de ses collaborateurs pour qu'à leur tour ils soient attentifs aux besoins de leurs clients et consommateurs.

Cet engagement se traduit notamment par une attention particulière portée à la qualité de la relation managériale, à la santé et à la sécurité des collaborateurs, ainsi qu'à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

* Enquête d'engagement 2014 portant sur un échantillon représentatif de 130 000 collaborateurs.

INTERNATIONAL – Aider à affronter les défis de la vie quotidienne

Plusieurs entités du Groupe dont les États-Unis, le Chili, l'Inde et le Canada ont mis à disposition de leurs collaborateurs un service d'assistance. Ce service les met en contact avec des consultants externes qui ont pour mission de les aider à faire face aux défis du quotidien, au travail comme dans la sphère personnelle.

Devant le succès rencontré par ce service, le Groupe a pris la décision de le généraliser sous le nom de *Sodexo Supports Me*. Dans chaque pays où il sera déployé, *Sodexo Supports Me* devra suivre un cahier des charges strict : gratuité du service et accessibilité par téléphone 24h sur 24, 7 jours sur 7, aux collaborateurs et à leur famille proche.

CHIFFRE-CLÉ

88 % * des collaborateurs considèrent que leur environnement est adapté au type de travail qu'ils effectuent chaque jour.

* Enquête d'engagement 2014 portant sur un échantillon représentatif de 130 000 collaborateurs.

2.3.1.5 DIVERSITÉ ET INCLUSION

Pierres angulaires de la culture d'entreprise, la diversité et l'inclusion sont deux composantes essentielles de la stratégie de croissance de Sodexo. Le Groupe a la conviction que développer pleinement le potentiel de toutes les diversités lui permet d'être plus efficace, plus innovant et mieux à même de satisfaire les besoins de ses 75 millions de consommateurs à travers le monde.

La stratégie de diversité et d'inclusion de Sodexo porte sur cinq dimensions prioritaires :

- l'équilibre hommes-femmes : renforcer la représentation, l'engagement et la promotion des femmes dans les instances de direction et les postes opérationnels ;
- les générations : sensibiliser les collaborateurs et identifier les opportunités pour améliorer la représentation des différentes générations et développer les relations de travail entre générations ;
- la culture et les origines : faire en sorte que les collaborateurs de Sodexo reflètent la diversité de ses clients et de ses consommateurs ;
- les personnes en situation de handicap : recruter, motiver, former les personnes en situation de handicap et adapter les processus de travail à leurs besoins spécifiques ;
- le respect des orientations sexuelles et identités de genre : proposer un environnement de travail qui permette aux lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres « d'être eux-mêmes » sur leur lieu de travail.

La stratégie de Sodexo repose notamment sur l'implication de ses dirigeants, l'engagement des collaborateurs et sur sa volonté de développer, à tous les niveaux de l'organisation, une culture de la diversité et de l'inclusion. Véritable avantage concurrentiel pour le Groupe, Sodexo a bâti autour de ses engagements des partenariats innovants avec ses clients, mais aussi avec des organisations nationales et internationales.

Le Groupe suit les progrès réalisés grâce à un tableau de bord mesurant ses performances quantitatives et qualitatives liées au recrutement, au développement et à la fidélisation d'équipes diverses et hautement qualifiées. Les cinquante membres de la *Global Diversity and Inclusion Taskforce* supervisent le développement et la mise en œuvre d'initiatives dans l'ensemble du Groupe.

CHIFFRES-CLÉS

Depuis 2009, le pourcentage de femmes dans la population des cadres dirigeants est passé de **16 %** à **23 %**. L'objectif est d'atteindre 25 % en 2015.

CHIFFRES-CLÉS

38 % de femmes
au Conseil d'Administration
43 % de femmes au Comité Exécutif
41 % de femmes managers
54 % de femmes
dans l'ensemble des effectifs

RÉPARTITION PAR GENRE DES EFFECTIFS
POUR L'EXERCICE 2013-2014

Total : 419 317

227 732

191 585

Management : 51 780

21 407

30 373

Employés : 367 537

206 325

161 212

● Femmes ● Hommes

CHIFFRE-CLÉ

90 % * des collaborateurs estiment Sodexo valorise la diversité (en augmentation de 9 points depuis l'exercice 2011-2012).

* Enquête d'engagement des collaborateurs 2014 portant sur un échantillon représentatif de 130 000 collaborateurs.

INTERNATIONAL – Sodexo
s'engage pour la parité aux postes
de dirigeants

Le fer de lance de la stratégie de Sodexo en matière de parité se nomme SWIFT : *Sodexo Women's International Forum for talent*. Lancé il y a cinq ans par Michel Landel, Directeur Général de Sodexo, SWIFT réunit 34 cadres dirigeants représentant 15 nationalités et tous les métiers de l'entreprise dans le but de mettre en œuvre des actions concrètes pour aider le Groupe à atteindre son objectif de 25 % de femmes parmi ses cadres dirigeants à l'horizon 2015. Au cours de l'exercice 2013-2014, ce pourcentage a atteint 23 % contre 17 % au cours de l'exercice 2008-2009.

Le travail effectué par SWIFT a permis à Sodexo d'améliorer considérablement la mixité hommes-femmes parmi ses cadres dirigeants et de multiplier par cinq le nombre de femmes participant à des programmes de mentoring au cours des quatre dernières années.

INTERNATIONAL – Sodexo, leader
dans la féminisation des instances
dirigeantes

Sodexo est arrivé en tête du palmarès 2014 des entreprises françaises pour la mixité hommes-femmes au sein des instances dirigeantes. Ce palmarès est publié chaque année par le Secrétariat d'État chargé des Droits des femmes et classe l'ensemble des entreprises de l'indice SBF 120 de la Bourse de Paris.

Il reconnaît ainsi la performance du Groupe en matière de féminisation de l'entreprise avec 43 % de femmes au Comité Exécutif et 38 % au Conseil d'Administration. Sont également mis à l'honneur, les solides réseaux hommes-femmes à tous les niveaux de l'entreprise et l'engagement fort envers l'égalité des sexes au cœur de la stratégie et de la performance du Groupe.

FRANCE – Un engagement pérenne pour les collaborateurs handicapés

Pour la 17^e année consécutive, Sodexo a activement participé à la *Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées*, organisée par l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT), dédiée à l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées. Au cours de cette semaine, les membres du Réseau Handicap de Sodexo ont rencontré des candidats en situation de handicap et leur ont présenté la diversité des métiers du Groupe.

La participation de Sodexo à cet événement témoigne du fort engagement du Groupe en faveur des personnes en situation de handicap, comme en atteste la signature, en 2006, du premier accord handicap.

2.3.1.6 UN DIALOGUE SOCIAL CONSTRUCTIF

Sodexo respecte les droits des collaborateurs à décider – conformément aux législations locales – de se syndiquer ou non et de participer à la négociation collective. Le Groupe encourage les méthodes de travail constructives pour résoudre les litiges et valorise la concertation, le partage d'informations, la négociation et le respect entre les parties. Sodexo s'oppose à toute forme de discrimination ou de pression pouvant être exercée sur ses collaborateurs ou leurs représentants en raison de leur affiliation, appui ou opposition à un syndicat.

Sodexo s'engage à respecter les lois des pays dans lesquels il exerce ses activités et à travailler à l'intérieur du cadre légal de chaque pays, de façon à assurer le respect de la liberté d'association et de participation à la négociation collective.

Sodexo est la première entreprise de son secteur à avoir signé un accord-cadre avec l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation (UITA).

2.3.1.7 DROITS DE L'HOMME

Sodexo est convaincu que les entreprises doivent jouer un rôle dans le respect des Droits de l'Homme, comme le soulignent les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme. En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies, et

conformément aux principes directeurs de l'Organisation de Coopération et Développement Économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales, Sodexo s'est engagé à respecter les Droits de l'Homme dans chaque pays où il exerce ses activités.

La politique des Droits de l'Homme du Groupe s'inspire de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et de la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux du travail.

Les quatre droits fondamentaux du travail sont :

- liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;
- élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- abolition effective du travail des enfants ;
- élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

La Charte de Sodexo relative aux droits fondamentaux du travail permet l'élaboration de plans d'actions visant à renforcer au niveau mondial la cohérence de la mise en œuvre et de la communication de ses engagements.

Au cours de l'exercice 2013-2014, des normes relatives au respect des droits fondamentaux du travail ont été ajoutées aux standards d'Audit interne de Sodexo. Ces normes permettent aux auditeurs internes de vérifier dans l'ensemble du Groupe que les politiques locales, ainsi que les procédures de formation et de communication auprès des collaborateurs sont conformes aux engagements globaux définis par Sodexo.

CHIFFRE-CLÉ

Au cours de l'exercice 2013-2014,
95,6 % des effectifs
du Groupe ont travaillé
dans un pays ayant la Politique
des Droits de l'Homme disponible
dans au moins une langue officielle.

➤ 2.3.2 NOS ENGAGEMENTS POUR LA NUTRITION, LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE

Sodexo fait de l'éducation nutritionnelle, de l'équilibre alimentaire, de l'hygiène de vie et du bien-être le fondement de son offre. Sodexo a pris trois engagements pour améliorer la nutrition, la santé et le bien-être :

- « Nous développerons et assurerons la promotion des services contribuant à la santé et au bien-être de nos clients, de nos consommateurs et de nos collaborateurs dans tous les pays où nous sommes présents d'ici à 2015 » ;
- « Nous proposerons des choix de repas variés et équilibrés dans tous les sites d'ici à 2016 » ;
- « Nous élaborerons et valoriserons des menus à teneur réduite en sucre, en sel et en matières grasses dans tous les sites clients d'ici à 2015 »

■ Focus

SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

La politique mondiale de sécurité et d'hygiène alimentaires de Sodexo est en conformité avec les normes ISO 22000 (sécurité des denrées alimentaires) intégrant des bonnes pratiques d'hygiène et des contrôles génériques de la méthode *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP). Ces procédures couvrent la surveillance sanitaire, l'hygiène, l'approvisionnement en produits alimentaires, la formation, les audits, les installations et l'équipement, le contrôle des stocks et la vérification des températures et des dates de péremption.

Toutes les opérations effectuées chez Sodexo se doivent de respecter cette politique mondiale de sécurité et d'hygiène alimentaires. Les progrès sont suivis et mesurés grâce à des indicateurs clés de performance dans les domaines suivants : agrément des fournisseurs, formation à la sécurité alimentaire, audits alimentaires, et suivi des incidents.

CHIFFRE-CLÉ

Au cours de l'exercice 2013-2014, **l'ensemble des pays** du Groupe étaient dotés d'un système de suivi assurant que les collaborateurs en restauration sont formés selon les législations locales et en conformité avec la politique mondiale de sécurité et d'hygiène alimentaires de Sodexo.

CHIFFRE-CLÉ

Au cours de l'exercice 2013-2014, **16** pays représentant **68,3 %** du chiffre d'affaires du Groupe avaient au moins une certification ISO 22000 (sécurité des denrées alimentaires).

■ AMÉRIQUE DU NORD – Récompense en matière de sécurité alimentaire

En reconnaissance de ses efforts en faveur de la sécurité alimentaire, Sodexo s'est vu remettre le prix *Black Pearl Award* par l'*International Association for Food Protection* (IAFP). L'IAFP représente plus de 4 000 professionnels de la sécurité alimentaire et récompense chaque année une entreprise leader pour son engagement en matière de sécurité et qualité alimentaire, de sensibilisation des consommateurs et des collaborateurs, de formation et de suivi des standards. Le prix reconnaît également la prise en compte des objectifs de l'IAFP.

2.3.2.1 SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

La promotion de la santé et du bien-être améliore la Qualité de Vie en réduisant les risques de diabète, de maladies cardio-vasculaires et d'hypertension artérielle, des maladies chroniques de plus en plus répandues dans les pays développés comme dans les pays émergents.

CHILI – Promouvoir des modes de vie sains auprès des consommateurs

« *Vivir Bien* » est un programme de nutrition, de santé et de bien-être créé par Sodexo qui permet de promouvoir des modes de vie sains.

Ce programme, lancé par les équipes des Services Avantages et Récompenses au Chili dans 560 entreprises, universités, et écoles, a déjà permis de réunir plus de 300 000 personnes au sein de conférences et d'ateliers organisés dans le cadre de ce programme.

Les enquêtes menées auprès des consommateurs révèlent que, grâce au programme « *Vivir Bien* », 38 % d'entre eux ont perdu du poids, 33 % ont vu leur taux de cholestérol diminuer et 26 % ont vu leur tension artérielle baisser. En outre, presque 10 % d'entre eux ont réussi à arrêter de fumer.

« *Vivir Bien* » contribue également à l'engagement des collaborateurs des clients de Sodexo : 97 % des participants de « *Vivir Bien* » estiment qu'au travers de ce programme, leur employeur s'intéresse effectivement à leur bien-être.

ROYAUME-UNI – Améliorer le bien-être sur les plateformes « offshore »

Le programme innovant « *Well Track* » de Sodexo permet aux personnes travaillant sur les plateformes en mer de se maintenir en forme physiquement et psychologiquement, qu'ils soient au travail ou en repos. En partenariat avec l'Université d'Aberdeen, Sodexo a mesuré l'impact de ce programme auprès d'un panel de plus de 60 personnes travaillant sur des plateformes pétrolières dans la mer du Nord.

Les premiers résultats ont démontré une amélioration significative de la qualité de vie des participants. Le pourcentage de participants souffrant d'anxiété a diminué de 14 % à 3 %, tandis que le pourcentage des personnes dormant bien a augmenté de 80 % à 88 %. De plus, le pourcentage de participants déclarant mieux gérer la monotonie due à l'isolement de leur environnement est en hausse de 88 % à 94 %.

2.3.2.2 DES REPAS VARIÉS ET ÉQUILIBRÉS

Les diététiciens et les chefs de Sodexo travaillent ensemble pour créer des choix de menus équilibrés qui peuvent facilement être déployés sur les sites du Groupe. Par exemple, le programme « *EquiLunch* » qui propose un choix de repas nutritifs et savoureux préparés avec des légumes de saison. Grâce à une approche souple s'adaptant aux goûts locaux, « *EquiLunch* » ou une initiative similaire a été mis en place dans plus de 5 400 sites clients à travers le monde.

Les 10 « Règles d'Or de nutrition, santé et bien-être » du Groupe permettent à Sodexo de promouvoir des modes de vie sains et équilibrés auprès de ses consommateurs. Elles se fondent sur des recommandations nutritionnelles ainsi qu'une compréhension approfondie des environnements et des besoins nutritionnels locaux.

Avec plus de 4 400 diététiciens au sein de ses équipes, Sodexo est le premier employeur privé de diététiciens dans le monde.

ÉTATS-UNIS – Sodexo se joint à Michelle Obama dans la lutte contre l'obésité infantile

Sodexo a rejoint « Partnership for a Healthier America » (PHA), présidé par la première dame des États-Unis, Michelle Obama, et a annoncé de nouvelles mesures pour combattre l'obésité infantile*.

Le Groupe profite de sa forte présence dans les écoles pour offrir des choix alimentaires plus sains et encourager les élèves à adopter des comportements plus responsables en matière de santé. D'ici à 2016, 90 % des cantines en écoles et collèges gérées par Sodexo seront équipées d'outils permettant d'améliorer les comportements alimentaires des écoliers et collégiens. Le Groupe a également prévu de fournir 17 millions de petits-déjeuners équilibrés gratuits d'ici à 2018, afin de s'assurer que les élèves commencent la journée avec les bons apports nutritionnels.

Outre ces actions, Sodexo continue de déployer ses programmes d'alimentation équilibrée dans ses restaurants en entreprise, dans les hôpitaux, les administrations, les campus et les lieux de culture, et s'assure que des options alimentaires plus saines sont disponibles dans les distributeurs automatiques.

CHIFFRE-CLÉ

4 427 diététiciens certifiés sont employés par Sodexo dans le monde.

2.3.2.3 MOINS DE SUCRE, DE SEL ET DE MATIÈRES GRASSES

Dans de très nombreux pays, la consommation de sucre, de sel et de matières grasses dépasse les recommandations nationales et/ou internationales.

Dans le cadre de son engagement à élaborer et promouvoir des menus à teneur réduite en sucre, en sel et en matières grasses dans tous les sites clients d'ici à 2015, Sodexo mène des initiatives couvrant l'ensemble de la chaîne alimentaire, depuis la composition des produits chez les fournisseurs jusqu'à la sensibilisation du consommateur final.

FRANCE – Les 10 Règles d'Or au service de la création d'offres de restauration

Les 10 Règles d'Or définissent les standards nutritionnels de Sodexo utilisés dans la création de ses offres. Les équipes de Sodexo France ont déployé trois campagnes de sensibilisation concernant la réduction du sucre, du sel et des matières grasses. Les équipes ont notamment passé en revue l'ensemble de leurs recettes afin d'assurer que chaque pâtisserie produite chez Sodexo ne contient pas plus de 20 grammes de sucre.

* Plus de 78 millions d'adultes et 12,5 millions d'enfants nord-américains sont considérés comme obèses, ce qui augmente considérablement leur risque de maladies cardio-vasculaires, de diabète de type 2 et de cancers. L'obésité est la deuxième cause de décès évitable aux États-Unis. Sources : centres américains pour le contrôle et la prévention des maladies (CDC – Centers for Disease Control and Prevention).

➤ 2.3.3 NOS ENGAGEMENTS EN FAVEUR DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Depuis sa création, Sodexo contribue au développement économique et social des villes, régions et pays où il exerce ses activités. Le Groupe s'engage à ce que ses activités aient un impact positif sur la Qualité de Vie des communautés locales.

Sodexo a pris trois engagements envers ces dernières :

- « Nous combattons la faim et la malnutrition à travers une organisation dédiée : Stop Hunger » ;
- « Nous favoriserons le développement économique d'entreprises diverses et inclusives par le biais de notre Programme d'Inclusion de notre Chaîne d'Approvisionnement dans tous les pays où nous sommes présents d'ici à 2020 » ;
- « Nous augmenterons les approvisionnements en produits issus du commerce équitable et certifié d'ici à 2015 ».

2.3.3.1 LUTTER CONTRE LA FAIM ET LA MALNUTRITION

La Qualité de Vie commence avec la satisfaction des besoins primaires. C'est pourquoi Sodexo lutte, depuis près de 20 ans, contre la faim et la malnutrition au travers de Stop Hunger, une organisation à but non lucratif. Créé en 1996 par des collaborateurs de l'entreprise aux États-Unis, Stop Hunger est aujourd'hui déployé dans 43 pays.

Sodexo a pour ambition de faire de Stop Hunger un acteur majeur dans la lutte contre la faim et la malnutrition dans le monde. Pour concrétiser cette ambition d'ici à 2017, le Groupe s'est fixé trois objectifs de progrès mesurables à trois ans : mobiliser 50 000 volontaires pour servir 5 millions de repas (ou leur équivalent) par an et lever 5 millions de dollars chaque année.

Stop Hunger concentre ses actions dans trois domaines :

- l'aide locale aux plus démunis : repas servis gratuitement, collectes et dons alimentaires et financiers ou encore volontariat auprès d'associations et d'ONG locales ;
- le soutien à des entrepreneurs sociaux qui ont développé une activité innovante pour lutter efficacement contre la faim ;
- l'aide d'urgence : un fonds d'urgence a été créé permettant d'apporter une réponse rapide et adaptée en cas de catastrophe naturelle ou de crise alimentaire.

■ Focus

LE SERVATHON, UNE CAMPAGNE DE SENSIBILISATION MONDIALE À LA LUTTE CONTRE LA FAIM, LA MALNUTRITION ET LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Chaque année depuis dix ans, le Servathon, organisé dans le cadre de Stop Hunger, est l'occasion pour les collaborateurs de se mobiliser durant deux mois, souvent aux côtés des clients du Groupe, pour servir des repas, organiser des collectes de denrées et récolter des fonds destinés aux initiatives locales de lutte contre la faim. Lors de la dernière campagne, qui s'est déroulée en avril et mai 2014, les équipes de Sodexo ont battu tous les records : plus de 33 000 collaborateurs du Groupe, dans 36 pays, ont offert plus de 82 000 heures de volontariat et permis de servir 815 000 repas aux plus démunis.

INTERNATIONAL – Partenariat avec le Programme Alimentaire Mondial

Aujourd'hui, Sodexo lutte contre la faim et la malnutrition aux côtés de plus de 700 ONG et associations locales qui partagent les mêmes objectifs en leur offrant son soutien humain et financier.

Si ces partenariats locaux constituent l'essence même de Stop Hunger Sodexo n'en recherchait pas moins un partenaire d'envergure internationale pour accélérer l'atteinte de ses objectifs de progrès. C'est ainsi qu'un partenariat a été établi entre Stop Hunger et le Programme Alimentaire Mondial* (PAM) ou *World Food Program* (WFP).

Ce partenariat repose sur trois principaux piliers :

- la mise en place d'un système de distribution de chèques repas efficace en cas d'urgence, en zone urbaine comme en milieu rural, s'appuyant sur l'expertise de l'activité Services Avantages et Récompenses ;
- la mise en place de restaurants scolaires gratuits pour les plus démunis, en ville comme à la campagne, utilisant les compétences du Groupe en matière d'éducation nutritionnelle, d'hygiène, de logistique et d'achats ;
- la levée de fonds et les actions de sensibilisation à la lutte contre la faim.

* Le PAM est la plus importante agence humanitaire de lutte contre la faim créée il y a 53 ans par l'ONU. Présent dans 70 pays, il dispose d'un budget de 4 milliards de dollars dont 90 % proviennent de dons de 192 pays.

PHILIPPINES – Un partenariat au service des populations locales

Lors du cyclone Hayian qui a dévasté les Philippines en décembre 2013, de nombreux collaborateurs de Sodexo dans le pays ont souhaité venir en aide aux populations locales. Grâce au partenariat entre Stop Hunger et le Programme alimentaire mondial (PAM), nombreux sont ceux qui ont pu envoyer des dons financiers ou alimentaires aux communautés les plus touchées.

150 000 personnes ont ainsi pu bénéficier de rations alimentaires d'urgence, acheminées grâce à l'expertise et au dévouement des équipes du PAM.

CHIFFRE-CLÉ

Durant l'exercice 2013-2014, **43** pays étaient engagés dans la lutte contre la faim et la malnutrition.

2.3.3.2 PROGRAMME D'INCLUSION POUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Depuis sa création, Sodexo s'engage en faveur du développement des communautés locales notamment à travers sa chaîne d'approvisionnement. Lancé en 2013, le « programme d'inclusion pour la chaîne d'approvisionnement » vise à encourager la diversité chez les fournisseurs au travers d'objectifs fixés pour 2020.

Ce programme s'appuie sur les nombreuses bonnes pratiques du Groupe (notamment en Australie, au Canada, aux États-Unis, en Inde, au Pérou et au Royaume-Uni) pour s'assurer que tous les pays s'engagent à développer des relations pérennes avec des fournisseurs appartenant à une ou plusieurs des catégories suivantes :

- les petites et moyennes entreprises, y compris les entreprises individuelles et les micro-entreprises ;
- les fournisseurs issus de minorités, de populations sous-représentées et/ou de groupes protégés ;
- les grands fournisseurs de Sodexo démontrant une véritable implication en faveur de la diversité au sein de leur entreprise et favorisant l'inclusion auprès de leurs fournisseurs locaux.

Focus

UN PROGRAMME EN PLEIN DÉVELOPPEMENT

Les objectifs fixés par Sodexo pour sa chaîne d'approvisionnement s'appuient sur les progrès déjà réalisés. Au cours de l'exercice 2013-2014 :

- 32 pays ont mis en place des programmes dédiés à l'intégration de petites et moyennes entreprises dans leur chaîne d'approvisionnement ;
- 86 partenariats ont été développés avec des communautés locales, des clients, des ONG et des associations afin de promouvoir l'inclusion des petites et moyennes entreprises dans la chaîne d'approvisionnement de Sodexo ;
- 12 pays se sont dotés d'un système leur permettant d'identifier les fournisseurs faisant partie des petites et moyennes entreprises ;
- 21 pays ont mis en place une formation sur la diversité et l'inclusion pour les équipes en charge de la chaîne d'approvisionnement.

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO – Semer les graines du développement

Le partenariat entre Sodexo et la ferme Mbeko Shamba a contribué au développement économique des communautés locales avoisinantes. La ferme emploie 170 personnes et soutient un réseau de 70 fermes locales de plus petite taille.

Mbeko Shamba et son réseau fournissent à Sodexo :

- 1 000 sacs de farine de maïs par mois ;
- 90 000 œufs par mois ;
- 4,5 tonnes de bananes.

Ce partenariat a également permis la construction d'un système d'irrigation, le développement de quatre poulaillers et de multiplier par cinq la taille des jardins potagers.

2.3.3.3 PRODUITS ISSUS DU COMMERCE ÉQUITABLE ET CERTIFIÉS

Sodexo contribue à améliorer la Qualité de Vie dans les pays en développement en privilégiant l'achat de produits issus du commerce équitable. Une telle démarche suppose un travail d'identification et d'étiquetage des produits certifiés issus du commerce équitable tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

CHIFFRE-CLÉ

La part des achats de café (en kg) issu du commerce équitable atteint **23,2 %** au cours de l'exercice 2013-2014 contre 8,5 % au cours de l'exercice 2008-2009.

➤ 2.3.4 NOS ENGAGEMENTS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT

Sodexo s'efforce de limiter son impact environnemental sur les sites de ses clients, tout en favorisant les pratiques durables en matière d'approvisionnement et d'optimisation des ressources naturelles. Pour réaliser cet objectif, Sodexo emploie des équipes dédiées dans 57 pays représentant 96,7 % du Chiffre d'affaires du Groupe.

Sodexo a identifié huit engagements dans quatre domaines d'action pour protéger l'environnement :

Des pratiques durables en matière d'approvisionnement :

- « Nous nous assurerons de la conformité de nos approvisionnements avec le Code de conduite du Groupe dans tous les pays où nous sommes présents d'ici à 2015 » ;
- « Nous référencerons des produits locaux, saisonniers ou issus d'une agriculture responsable dans tous les pays où nous sommes présents d'ici à 2015 » ;
- « Nous référencerons les produits de la mer issus de filières durables dans tous les pays où nous sommes présents d'ici à 2015 » ;
- « Nous référencerons des équipements et des fournitures issus de filières durables dans tous les pays où nous sommes présents d'ici à 2020 »

Des pratiques durables pour réduire les consommations d'énergie et les émissions de carbone :

- « Nous réduirons notre empreinte carbone dans tous les pays où nous sommes présents et sur les sites de nos clients d'ici à 2020 ».

Des pratiques durables pour réduire la consommation d'eau :

- « Nous réduirons notre empreinte en eau dans tous les pays où nous sommes présents et sur les sites de nos clients d'ici à 2020 ».

Des pratiques durables pour réduire la production de déchets et favoriser le recyclage :

- « Nous réduirons nos déchets organiques et non organiques dans tous les pays où nous sommes présents et sur les sites de nos clients d'ici à 2015 » ;
- « Nous soutiendrons les initiatives en faveur du recyclage des déchets ».

CHIFFRE-CLÉ

Au cours de l'exercice 2013-2014, **31** pays représentant **51,5 %** du chiffre d'affaires du Groupe avaient au moins une certification ISO 14001 (management environnemental).

2.3.4.1 DES PRATIQUES DURABLES EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT

Sodexo travaille en permanence sur toute sa chaîne d'approvisionnement et plus particulièrement sur la provenance, la traçabilité et la transparence.

Code de conduite fournisseurs

Le Code de conduite fournisseurs de Sodexo définit les attentes du Groupe envers les fournisseurs, revendeurs, partenaires avec lesquels il opère dans le respect de pratiques sociales et environnementales durables, responsables et éthiques.

Sodexo demande à tous ses fournisseurs, quelle que soit leur taille, de se conformer aux principes édictés par le Code de conduite.

Afin de remplir ces exigences, les fournisseurs de Sodexo sont tenus de communiquer les principes directeurs du Code tout au long de leur propre chaîne d'approvisionnement.

La version la plus actuelle du Code, finalisée en avril 2014, intègre :

- de nouveaux documents comme la Charte des Droits fondamentaux au travail, les normes de Sodexo en matière de santé et sécurité au travail et le programme d'inclusion pour la chaîne d'approvisionnement ;
- des retours de clients ;
- des retours d'analystes non-financiers.

Produits locaux, saisonniers ou responsables

Dans le cadre de son engagement à développer une chaîne d'approvisionnement plus responsable, Sodexo accorde une attention particulière à cinq produits prioritaires qui font partie de ses plus grands volumes d'achats et qui ont un impact environnemental particulièrement élevé : l'huile de palme, le soja, la viande bovine, les produits laitiers et les fruits et légumes. Chacun de ces produits fait l'objet d'une politique et de plans d'actions dédiés.

Sodexo travaille également avec ses fournisseurs pour améliorer le bien-être des animaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

INTERNATIONAL – Un approvisionnement en huile de palme 100 % durable

Sodexo a instauré une politique qui exige que la margarine ainsi que toutes les huiles utilisées pour la friture soient issues d'huile de palme certifiée durable d'ici à 2015. Dans les quelques cas où une telle disposition s'avère impossible, Sodexo s'engage à compenser son impact éventuel par l'achat de certificats *GreenPalm* *.

Au cours de l'exercice 2013-2014, Sodexo a rempli son engagement à utiliser une huile de palme 100 % durable par le biais d'achats d'huile de palme durable et l'obtention de certificats *GreenPalm* *. Le Groupe s'efforce désormais à réduire ses achats de certificats *GreenPalm* en privilégiant l'achat d'huile de palme durable directement auprès de ses fournisseurs.

INTERNATIONAL – Améliorer le bien-être des animaux

Au cours de l'exercice 2013-2014, Sodexo a publié et lancé le déploiement de ses engagements en matière de bien-être des animaux. Bien que le Groupe ne soit pas directement impliqué dans l'élevage et le traitement des animaux, Sodexo est conscient de son rôle dans l'amélioration du bien-être des animaux entrant dans sa chaîne d'approvisionnement alimentaire. C'est pourquoi le Groupe s'engage à améliorer le bien-être animal dans tous les pays où il est présent d'ici à 2015. Dans une première phase, les fournisseurs du Groupe doivent signer la Charte fournisseur bien-être animal.

Les prochaines étapes consisteront à définir dans chaque pays des objectifs annuels d'amélioration afin de s'assurer que le bien-être des animaux est bien pris en compte dans les critères d'approvisionnement. La sensibilisation des clients et des consommateurs à l'importance du bien-être des animaux fait également partie de ce programme.

CHIFFRES-CLÉS

Au cours de l'exercice 2013-2014, **13** pays représentant **38,5 %** du chiffre d'affaires des Services sur Site ont sélectionné des produits qui soutiennent le développement de la filière de l'huile de palme responsable.

* *GreenPalm* est un site de négoce de certificats en ligne visant à soutenir une production d'huile de palme durable exclusivement approuvée par le *Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)*, une organisation à but non lucratif qui unit l'ensemble des parties prenantes de l'industrie d'huile de palme pour définir et mettre en place des standards globaux pour une huile de palme durable.

Produits de la mer issus de filières responsables

La politique de Sodexo concernant les produits de la mer issus de filières responsables vise à protéger les ressources naturelles et repose sur cinq leviers :

- maintenir une grande variété d'espèces dans les catalogues et menus ;
- protéger les espèces considérées comme menacées en excluant certaines d'entre elles de la chaîne d'approvisionnement lorsque les procédures de contrôle sont inexistantes ou en mettant en œuvre des mesures de contrôle ;
- accroître l'utilisation d'Écolabels pour garantir le respect de certains critères de développement durable, à la fois pour les poissons d'élevage et pour les poissons sauvages ;
- mettre en place des filières d'achats responsables pour les produits issus de l'aquaculture, en accord avec les normes environnementales et sociales ;
- Sodexo a conclu un partenariat avec World Wildlife Fund (WWF) et travaille également avec d'autres ONG afin d'être conseillé en matière d'approvisionnements responsables en produits de la mer. WWF conseille Sodexo sur les achats de poissons d'élevage et sauvages.

CHIFFRE-CLÉ

Au cours de l'exercice 2013-2014, **20,4 %** des poissons et produits de la mer servis par Sodexo étaient issus de filières certifiées durables.

INTERNATIONAL – Des produits de la mer certifiés durables

En 2011, Sodexo a signé un accord mondial avec le *Marine Stewardship Council* (MSC) *, un organisme indépendant à but non lucratif qui a mis en place un programme de certification destiné à maintenir les ressources naturelles de poissons sauvages et à réduire l'impact de la pêche sur l'écosystème.

Le certificat de traçabilité de MSC assure à Sodexo, à ses clients et ses consommateurs que les produits certifiés MSC ne sont mélangés ou remplacés à aucune étape de la chaîne par des produits de la mer non certifiés.

* *Marine Stewardship Council (MSC)*

Le Marine Stewardship Council œuvre avec ses partenaires afin de transformer le marché mondial de la pêche et promouvoir des pratiques responsables. MSC s'attache à développer des standards crédibles de traçabilité et vise à étendre l'accès aux produits de la mer responsables.

Parmi les réalisations de l'exercice 2013-2014 :

- l'ensemble des sites de restauration gérés par Sodexo en Allemagne ont obtenu pour la première fois le certificat de traçabilité MSC ;
- au Royaume-Uni, Sodexo a renouvelé sa certification MSC pour l'ensemble de ses sites de restauration ;
- 1 648 sites dans six pays du Groupe sont certifiés MSC.

Équipements et fournitures responsables

Sodexo accroît la proportion d'équipements et de produits durables en se focalisant sur des catégories prioritaires telles que le papier jetable, les détergents et le papier de bureau.

INTERNATIONAL – Réduire l'utilisation de papier pour protéger l'environnement

Au cours de l'exercice 2013-2014, Sodexo a lancé le programme « *Take One!* » avec la mise en place d'un nouveau type de distributeur qui permet de réduire le nombre de serviettes utilisées. Cette innovation permet à Sodexo d'atteindre ses engagements en matière de réduction de la consommation d'eau et d'émissions de carbone, tout en réduisant la quantité de déchets sur ses sites clients.

Le Groupe est en train de mesurer le nombre de serviettes économisées grâce au programme, et le gain réalisé en termes de consommation d'eau et d'émission de carbone. Durant la phase pilote menée dans plusieurs pays, Sodexo a enregistré une réduction du taux de consommation des serviettes en papier variant de 25 % à 55 %.

CHIFFRE-CLÉ

Au cours de l'exercice 2013-2014, la part des achats de Sodexo de papier à usage unique certifié responsable a atteint **81,6 %**.

2.3.4.2 PRATIQUES DURABLES POUR RÉDUIRE LES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIES ET LES ÉMISSIONS DE CARBONE

Sodexo progresse dans son engagement à réduire ses émissions de carbone dans tous les pays et sur les sites où il est présent d'ici à 2020.

Depuis l'exercice 2009-2010, les émissions de carbone directes et indirectes de Sodexo (hors achats et sites clients) ont été réduites de 7 %.

Sodexo renseigne le questionnaire du *Carbon Disclosure Project* * et améliore ses résultats chaque année. Grâce à son partenariat avec le *World Wildlife Fund* (WWF), le Groupe a mis en place une nouvelle méthodologie et peut désormais quantifier les émissions carbone occasionnées par ses opérations et tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. Cette capacité supplémentaire a permis à Sodexo de se fixer comme objectif une réduction globale de son empreinte carbone de 34 % dans ses opérations et sa chaîne d'approvisionnement entre 2011 et 2020.

Sodexo réalisera cet objectif à travers les offres et des initiatives de réduction de l'énergie et des déchets ainsi que des projets menés conjointement avec ses fournisseurs.

CHIFFRE-CLÉ

Au cours de l'exercice 2013-2014, **34,3 %** des sites ont mené des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation énergétique.

2.3.4.3 PRATIQUES DURABLES POUR RÉDUIRE LA CONSOMMATION D'EAU

L'une des réalisations majeures de l'année a été d'identifier et de mesurer l'empreinte en eau de Sodexo (définie comme le volume total d'eau douce nécessaire pour la production

ou la consommation des marchandises ou services). En collaboration avec le WWF, Sodexo a identifié les points de vigilance ainsi que les plans d'actions à mettre en place.

CHIFFRE-CLÉ

Au cours de l'exercice 2013-2014, **54,3 %** des sites ont mené des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation en eau.

ESPAGNE - Des pratiques plus responsables en matière de consommation d'eau

Sodexo contribue à la réduction de la consommation d'eau sur les sites où il est présent. Il s'engage aussi à s'approvisionner auprès de fournisseurs mettant eux-mêmes en place des mesures visant à réduire leur consommation en eau. Le Groupe achète ainsi chaque année 70 000 tonnes d'agrumes à Frutinter, une entreprise familiale qui a réduit sa consommation d'eau grâce à un système d'irrigation goutte à goutte permettant d'arroser uniquement les racines des arbres.

2.3.4.4 PRATIQUES DURABLES POUR RÉDUIRE LA PRODUCTION DE DÉCHETS ET FAVORISER LE RECYCLAGE

Plus de 99 % des sites client de Sodexo dans le monde ont mis en place des actions pour réduire leurs déchets organiques et non organiques.

Au cours de l'exercice 2013-2014, le programme mondial de Sodexo « *WasteWatch* ** » a permis d'identifier de nouvelles façons de réduire les déchets lors de la préparation des aliments ***. « *WasteWatch* » permet aux équipes Sodexo de quantifier la nourriture gaspillée en pré-production comme par exemple les aliments cuisinés mais non servis.

* *Carbon Disclosure Project* : CDP travaille avec des investisseurs, des entreprises et des gouvernements pour promouvoir le reporting et les actions environnementaux afin de créer une économie durable, d'éviter les effets du changement climatique et de protéger les ressources naturelles.

** « Halte au gaspillage ! ».

*** On estime qu'entre 4 et 10 % des aliments achetés en Restauration sont gaspillés et ne parviennent pas au consommateur final (Source : *LeanPath*).

SUÈDE – Encourager les consommateurs à réduire les déchets alimentaires

Afin de réduire les déchets alimentaires, les équipes de Sodexo Suède ont mis en place un ensemble de mesures pour améliorer les pratiques en cuisine et ont sensibilisé leurs consommateurs au gaspillage alimentaire. Des affiches et des présentoirs de table ont permis de leur faire comprendre comment ils peuvent contribuer à la réduction des déchets alimentaires. Sodexo mesure quotidiennement la quantité de déchets alimentaires dans 280 restaurants en Suède. En 18 mois, les déchets alimentaires ont été réduits de 360 tonnes.

CHIFFRE-CLÉ

Au cours de l'exercice 2013-2014, **85,7 %** des sites clients de Sodexo ont fait appel à des entreprises extérieures spécialisées pour la récupération et le traitement des huiles de cuisines usagées.

2.4 We Engage

L'implication des parties prenantes est un levier essentiel pour optimiser les engagements du Groupe en matière de responsabilité d'entreprise. Sodexo entretient un dialogue continu avec ses collaborateurs, clients, consommateurs, fournisseurs et institutions pour faire converger les efforts de tous.

EUROPE – Des partenaires externes pour combattre le gaspillage alimentaire

Afin d'optimiser sa lutte contre le gaspillage alimentaire, Sodexo a décidé de s'appuyer sur ses parties prenantes. C'est dans cette optique que le Groupe a été à l'origine de la création de l'organisation à but non-lucratif *International Food Waste Coalition* (IFWC). Basée à Bruxelles, l'organisation est constituée de sept membres fondateurs, au nombre desquels de grandes entreprises et organismes mondiaux. Les objectifs principaux de l'IFWC consistent en la mise en œuvre et la promotion de nouvelles stratégies pour réduire le gaspillage alimentaire, notamment les déchets alimentaires des consommateurs. L'IFWC servira également d'instance experte auprès de différents décideurs.

➤ 2.4.1 COLLABORATEURS

La réussite de Sodexo en matière de responsabilité d'entreprise dépend de sa capacité à engager et maintenir le dialogue avec ses collaborateurs, qui sont les meilleurs ambassadeurs du Groupe auprès de ses clients et consommateurs.

Sodexo continue d'engager un nombre croissant de collaborateurs dans ses actions sociales et environnementales. Parmi ces initiatives :

- la préparation du déploiement des engagements de Sodexo en matière de responsabilité d'entreprise ;

- l'information des équipes d'achats, de communication et de marketing sur les programmes clés comme le programme d'inclusion pour la chaîne d'approvisionnement et les 10 Règles d'Or de Sodexo pour la Nutrition, la Santé et le Bien-Être ;
- la présentation par les responsables de sites à leurs collaborateurs des plans d'actions de Sodexo en matière de consommation d'énergie, de gestion des eaux et de gaspillage alimentaire ;

- des initiatives pour lutter contre la faim, la malnutrition et le gaspillage alimentaire qui donnent de la cohérence à l'ensemble des actions développées et qui contribuent aux engagements du Groupe en la matière ;
- des programmes qui encouragent les collaborateurs à sensibiliser leurs clients et leurs consommateurs à propos de certains grands sujets sociétaux et environnementaux, tels que *WasteLESS Week* (Semaine sans déchets).

➤ 2.4.2 CLIENTS

Sodexo soutient les stratégies de développement durable de ses clients et contribue à leur réputation.

Pour Sodexo, le développement durable représente un important potentiel de croissance* :

- les initiatives en matière de développement durable se généralisent sur tous les marchés du Groupe et les clients de Sodexo y consacrent des ressources de plus en plus importantes ;
- dans chacun des segments de clientèle, les clients s'attendent à ce que Sodexo fasse preuve d'engagement et de leadership dans le domaine du développement durable. Ils font confiance au Groupe pour améliorer de façon visible leurs performances et les aider à atteindre leurs propres objectifs ;
- la capacité de Sodexo à répondre à ces attentes représente un atout concurrentiel et participe à la fidélisation des clients et au gain de nouveaux contrats ;

- les actions de sensibilisation organisées pour faire évoluer les comportements et les mentalités des consommateurs confortent l'engagement des clients et soulignent la capacité de Sodexo à créer de la valeur

AMÉRIQUE DU NORD – Un engagement d'avenir avec nos clients

En mars 2014, plus de 90 clients de Sodexo ont participé à la première édition de la conférence «*Better Tomorrow*». L'événement qui avait pour thème «*Créer de la valeur grâce à la diversité, au développement durable et au bien-être*» a été l'occasion de discours, de table-rondes d'experts et d'ateliers sur des problématiques telles que «*bâtiments sains, population saine*» et «*les clés de succès pour améliorer la santé et le bien-être des collaborateurs*».

➤ 2.4.3 CONSOMMATEURS

Sodexo met à profit sa présence mondiale pour aider ses millions de consommateurs à adopter des modes de vie plus sains et plus durables. Le Groupe leur donne ainsi la possibilité d'améliorer leur santé et leur bien-être grâce au partage d'informations utiles et pédagogiques. Ces contenus témoignent de la volonté de Sodexo d'améliorer la qualité de vie de ses consommateurs au-delà de la sphère professionnelle.

INTERNATIONAL – Inciter les consommateurs à réduire leurs déchets

En octobre 2013, les collaborateurs, les clients et les consommateurs de Sodexo dans 37 pays ont participé à la «*Semaine sans déchets*» (*WasteLESS Week*). Cette campagne qui avait pour thème le concept de «*less is more***» a démontré l'impact de la réduction du gaspillage sur l'environnement et la qualité de vie. Cette édition a également mis en avant les efforts et initiatives déployés tout au long de l'année par Sodexo pour réduire les déchets organiques et non organiques sur ses sites clients à travers le monde. Le Groupe a par ailleurs mis en avant ses résultats et ses bonnes pratiques et a encouragé ses collaborateurs et consommateurs à partager leurs expériences sur les médias sociaux.

* De nombreux exemples clients sont répertoriés dans le chapitre 1 du Document de référence.

** «*Gaspiller moins, faire plus*».

> 2.4.4 FOURNISSEURS

Sodexo travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs dans le cadre de ses engagements en faveur des communautés locales (programme d'inclusion pour la chaîne d'approvisionnement), de la réduction de son empreinte environnementale (engagement pour une pêche responsable) et de l'amélioration de la santé et

du bien-être (menus allégés en sucres, sel et matières grasses). Le travail collaboratif impliquant toute la chaîne de valeur a été reconnu par RobecoSAM comme l'une des marques de fabrique du leadership de Sodexo dans l'industrie des services.

> 2.4.5 INSTITUTIONS

Sodexo consulte régulièrement ses partenaires externes pour échanger sur sa stratégie et ses innovations en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Quelques exemples :

- Sodexo et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont conclu un accord de partenariat de trois ans pour promouvoir l'Indicateur du vivre mieux (*Better Life Index*), indice international qui mesure la Qualité de Vie ;
- Le partenariat de Sodexo avec le WWF sur les questions relatives à l'environnement et à la chaîne d'approvisionnement. Les efforts portent sur les produits de la mer issus de filières durables, les produits agricoles comme l'huile de palme et le soja, la réduction de la consommation d'eau et d'énergie et la gestion responsable des déchets ;
- Sodexo participe activement aux groupes de travail de l'OIT (Organisation internationale du travail) ;
- Sodexo est membre fondateur du Conseil du *Global Sustainable Seafood Initiative* (GSSI) lancé en février 2013. Le GSSI regroupe des représentants des secteurs public et privé, des ONG et des universitaires pour établir des critères universels destinés à évaluer les programmes de certification des produits de la mer. Sodexo est le seul partenaire de son secteur d'activité ;
- Sodexo apporte son expertise au Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) dans le domaine de l'impact environnemental lié à l'alimentation ;
- Sodexo est un membre actif de plusieurs organisations qui valorisent la diversité et protègent les Droits de l'Homme. Parmi ces organisations : Business for Social Responsibility (BSR), Ceres, IMS Entreprendre pour la Cité, ILO, Global Business and Disability Network, European Network Against Racism (ENAR), Fondation agir contre l'exclusion (F ACE) et Stonewall Global Diversity Champions ;
- Sodexo fait partie des principales associations professionnelles de son secteur pour l'Union européenne et dans les différents pays où il exerce ses activités. Par exemple, Sodexo est un membre fondateur de EuroFood, l'association professionnelle des entreprises de restauration collective en Europe, et de European Federation for Services to Individuals (EFSI), l'association professionnelle des entreprises de services aux personnes et à domicile. Sodexo est également un membre actif de l'association BusinessEurope, afin de défendre au mieux les intérêts du secteur des services ;
- Sodexo est inscrit au Registre de Transparence de l'Union européenne. Sodexo intervient en tant qu'expert auprès de l'Union européenne et de ses associations professionnelles. Le Groupe répond ainsi à de nombreuses consultations sur des sujets aussi variés que la passation des marchés publics, les concessions, la TVA, la responsabilité sociale d'entreprise, le gaspillage alimentaire, la Qualité de Vie et la création d'emplois de qualité ;
- Sodexo est la seule entreprise de restauration à avoir témoigné devant le Comité européen sur les déchets alimentaires de la Chambre des Lords au Royaume-Uni, qui a récemment appelé à la réduction urgente du gaspillage alimentaire dans tous les pays membres de l'Union Européenne de 50 % d'ici à 2020.

2.5 Classements et distinctions

> 2.5.1 CLASSEMENTS

2.5.1.1 DOW JONES SUSTAINABILITY INDICES (DJSI)

- En 2014, Sodexo a été nommé Leader mondial du secteur d'activité « Restaurants et loisirs » pour la dixième année consécutive par le *Dow Jones Sustainability Indices* (DJSI).
- Sodexo a également été reconnu comme Leader mondial de son secteur d'activité dans la catégorie « Services aux consommateurs ».
- Sodexo est membre du *DJSI World* et du *DJSI Europe* (anciennement *STOXX*) depuis 2005.

2.5.1.2 SUSTAINABILITY YEARBOOK 2014 DE ROBECOSAM

En février 2014, et pour la septième année consécutive, Sodexo renforce son leadership en matière de responsabilité d'entreprise en confirmant sa première place dans le prestigieux *Sustainability Yearbook* de RobecoSAM, une société de gestion d'actifs spécialisée dans les investissements durables. Sodexo a ainsi été nommé « Leader de son secteur d'activité » et a reçu la distinction *Gold Class* pour ses performances sociales, environnementales et économiques.

2.5.1.3 PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

Sodexo a été reconnu au plus haut niveau (« *Advanced* ») par le Pacte Mondial des Nations Unies. Cette désignation est réservée aux entreprises qui ont adopté un large éventail de bonnes pratiques en matière de gouvernance et de gestion du développement durable, en cohérence avec le *Global Compact Blueprint for Corporate Sustainability Leadership* (modèle de leadership pour le développement durable des entreprises).

Sodexo est également classé par les indices suivants :

- *Ethibel Sustainability Index* (ESI) Global depuis juillet 2010 ;
- Fédérés ISR Euro Index depuis juin 2010 ;
- NYSE EuroNet Vigeo Europe 120 (anciennement ASPI Eurozone® Index) depuis 2009 ;
- *STOXX® Global ESG Leaders Index* depuis septembre 2011.

> 2.5.2 DISTINCTIONS NATIONALES

2.5.2.1 AUSTRALIE

Sodexo reçoit le prix de la meilleure image de marque employeur

Les *Australian HR Awards* ont récompensé l'excellence de la campagne de marque employeur de Sodexo qui renforce les valeurs et la culture du Groupe. Les *Australian HR Awards* rassemblent de nombreuses entreprises leaders de leur secteur et récompensent les individus, les équipes et les sociétés pour leurs réalisations dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines.

2.5.2.2 CANADA

Sodexo triplement reconnu comme un employeur responsable

Sodexo a été distingué comme l'un des « meilleurs employeurs pour les jeunes » et l'un des employeurs « les plus verts » du pays. Le Workplace Institute a également récompensé Sodexo pour son engagement à attirer et fidéliser des seniors hautement qualifiés en lui décernant le « *2014 Employers Award for 50 Plus Canadians* » (prix employeur 2014 pour les Canadiens de plus de 50 ans).

La diversité, levier de performance

Sodexo a été reconnu comme l'un des meilleurs employeurs du Canada en matière de diversité par Mediacorp, le plus important éditeur de périodiques et de guides d'emploi dans le pays. Cette récompense souligne la culture d'entreprise avant-gardiste du Groupe, qui place la diversité au cœur même de sa stratégie de développement. Elle distingue également les nombreuses actions menées par Sodexo pour promouvoir la diversité en favorisant, par exemple, les groupes de travail en réseaux, les partenariats avec les communautés locales ou les programmes de formation et de développement destinés aux femmes, aux minorités visibles, aux personnes en situation de handicap, aux collaborateurs issus de communautés autochtones ou LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres).

2.5.2.3 COLOMBIE

La responsabilité sociétale de l'entreprise à l'honneur

Sodexo a remporté le prix «Premio Portafolio 2013» dans la catégorie Responsabilité d'entreprise pour sa politique sociale, environnementale et économique. Le Président de la République de Colombie, Juan Manuel Santos, a personnellement remercié Sodexo pour sa contribution au processus de paix en offrant des opportunités d'emploi aux anciens combattants.

2.5.2.4 ÉTATS-UNIS

Une gouvernance d'entreprise visionnaire

L'association WomenCorporateDirectors (WCD) * a distingué Sodexo parmi les lauréats de ses *Visionary Awards 2014* pour son engagement en faveur d'une meilleure gouvernance d'entreprise au niveau mondial.

Une référence en matière de diversité

DiversityInc a de nouveau classé Sodexo parmi les 50 entreprises les plus engagées en faveur de la diversité. Chaque année, le magazine de référence *DiversityInc* analyse les performances de près de 900 entreprises dans quatre domaines clés : le vivier de talents, l'égalité des chances de développement, l'engagement des dirigeants et la diversité des fournisseurs. Sodexo est la seule entreprise à avoir été classée dans le Top 2 pendant cinq années consécutives.

* Le WCD est un réseau international de femmes dirigeantes qui se sont engagées à promouvoir les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise.

Mobiliser les jeunes contre la faim

Campus Kitchens Project a décerné à Sodexo son premier « *Vision Award* » en reconnaissance de son leadership et de son engagement dans la lutte contre la faim.

2.5.2.5 EUROPE

Combattre le racisme

Sodexo a remporté le prix de la Fondation du réseau européen contre le racisme (ENAR). Cette distinction récompense les engagements du Groupe en faveur du recrutement et de l'intégration de personnes issues de cultures et origines diverses, une des priorités clés de la stratégie du Groupe en matière de diversité et d'inclusion.

ENAR met chaque année à l'honneur les personnes, les organisations non gouvernementales, les pouvoirs publics et les entreprises mobilisées contre le racisme.

2.5.2.6 FRANCE

Promouvoir la diversité dans le monde

Sodexo a remporté le prix « Approche internationale » à l'occasion de la remise des 8^e Trophées de la Diversité, le 26 septembre 2013.

Ce prix récompense la politique globale et internationale de diversité et d'inclusion de Sodexo ainsi que sa mise en œuvre adaptée aux spécificités locales de chacun des 80 pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités.

2.5.2.7 MEXIQUE

Leadership en matière de développement durable

Pour la 10^e année consécutive, le *Centro Mexicano para la Filantropia* (CEMEFI) a remis à Sodexo le prestigieux prix « *Empresa Socialmente Responsable* » (ESR) qui récompense son engagement dans l'amélioration de la qualité de vie, son éthique dans les affaires, son implication auprès des communautés locales et sa responsabilité environnementale. Sodexo a également été nommé « *Super Company* » 2014 et désignée comme l'une des meilleures entreprises où travailler par *Expansion*, l'un des principaux magazines économiques du pays.

2.5.2.8 PAYS-BAS

Certifié « Top Employeur »

Sodexo a été certifié par le *Top Employers Institute* comme l'un des meilleurs employeurs des Pays-Bas pour l'année 2014. Cette distinction reconnaît l'excellence des conditions de travail offertes par Sodexo à ses collaborateurs et son engagement dans le développement des talents à tous les niveaux de l'entreprise.

2.5.2.9 ROYAUME-UNI

Des environnements épanouissants et créateurs d'opportunités

« *Opportunity Now* », la campagne du BITC (*Business in the Community*)*, a doublement récompensé Sodexo pour son engagement en faveur de la diversité et de la mixité. En partenariat avec le *Times*, le BITC a classé Sodexo parmi les 50 meilleurs employeurs pour les femmes en 2014. Ce classement distingue les entreprises qui offrent à leurs collaboratrices des opportunités professionnelles leur permettant d'exprimer pleinement leur potentiel.

Sodexo a également été récompensé par le « *Global Award* » lors de la remise des *Opportunity Now Excellence in Practice Awards* pour la priorité accordée par le Groupe au développement du rôle des femmes et à la création d'environnements de travail inclusifs.

2.5.2.10 SINGAPOUR

Sodexo récompensé pour l'innovation et la productivité

Sodexo a été récompensé par le « *NTUC ** May Day Model Award* » en reconnaissance de la mise en place d'un système de commande électronique des repas à l'hôpital de *Kandang Kerbau* qui s'est accompagné d'une augmentation de la productivité des membres du personnel hospitalier.

2.5.2.11 SUÈDE

Un syndicat distingue Sodexo pour son engagement envers ses collaborateurs LGBT***

En 2013, Sodexo a été nommé « l'entreprise la plus accueillante pour les personnes LGBT » par l'organisation syndicale professionnelle *The Union*. Ce prix met en lumière la capacité de Sodexo à offrir un environnement professionnel qui permet à ses collaborateurs d'exprimer librement leur orientation et/ou leur identité sexuelles et d'engager un dialogue amical.

* *Business in the Community* (BITC) est un organisme britannique de bienfaisance qui réunit 850 entreprises – multinationales et PME et des institutions publiques. BITC a pour objectif de développer l'impact positif du monde des affaires sur l'environnement, le marché, le lieu de travail et la société.

** Le *National Trades Union Congress* (NTUC) est une Confédération nationale des syndicats industriels, services et secteurs publics à Singapour.

*** Lesbiennes, Gay, Bisexuels et Transgenres.

2.6 Indicateurs, note méthodologique et rapports des Commissaires aux Comptes

> 2.6.1 SYNTHÈSE DES INDICATEURS PUBLIÉS

Indicateurs sociaux et environnementaux du Groupe

	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013
INFORMATIONS GÉNÉRALES		
<input checked="" type="checkbox"/> % du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 9001	92,7 %	56,8 %
We Are		
INTÉGRITÉ DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES		
<input checked="" type="checkbox"/> % des effectifs du Groupe travaillant dans un pays ayant les principes d'intégrité dans la conduite des affaires disponible dans au moins une langue officielle	99,8 %	97,9 %
We Do		
EMPLOYEUR		
Effectifs		
<input checked="" type="checkbox"/> Effectif Total	419 317	427 921
Par catégorie		
<input checked="" type="checkbox"/> Employés	367 537	379 036
<input checked="" type="checkbox"/> • Employés hommes	161 212	167 922
<input checked="" type="checkbox"/> • Employées femmes	206 325	211 114
<input checked="" type="checkbox"/> Encadrement	51 780	48 885
<input checked="" type="checkbox"/> • Encadrement hommes	30 373	28 280
<input checked="" type="checkbox"/> • Encadrement femmes	21 407	20 605
Par activité et par segment de clientèle		
<input checked="" type="checkbox"/> Services sur Site	97 %	97 %
<input checked="" type="checkbox"/> • Entreprises et administrations	40 %	40 %
<input checked="" type="checkbox"/> • Éducation	22,5 %	22 %
<input checked="" type="checkbox"/> • Santé	16,5 %	14 %
<input checked="" type="checkbox"/> • Bases-Vie	9,5 %	10 %
<input checked="" type="checkbox"/> • Défense	3 %	4 %
<input checked="" type="checkbox"/> • Sports et Loisirs	2,5 %	3 %
<input checked="" type="checkbox"/> • Seniors	2 %	3 %
<input checked="" type="checkbox"/> • Justice	1 %	1 %
<input checked="" type="checkbox"/> Services Avantages et Récompenses	1 %	1 %
<input checked="" type="checkbox"/> Services aux Particuliers et à Domicile	0,5 %	0,5 %
<input checked="" type="checkbox"/> Siège du Groupe et structures partagées	1,5 %	1,5 %

Indicateur audité en assurance raisonnable.

	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013
Par géographie		
<input checked="" type="checkbox"/> Amérique du Nord	132 060	132 611
<input checked="" type="checkbox"/> Europe continentale	101 082	102 236
<input checked="" type="checkbox"/> Royaume-Uni et Irlande	34 721	35 072
<input checked="" type="checkbox"/> Reste du monde	151 454	158 002
Par âge		
<input checked="" type="checkbox"/> Moins de 30 ans	26,6 %	27,5 %
<input checked="" type="checkbox"/> Entre 30 et 40 ans	23,9 %	24,0 %
<input checked="" type="checkbox"/> Entre 40 et 50 ans	24,0 %	23,9 %
<input checked="" type="checkbox"/> Entre 50 et 60 ans	19,2 %	17,7 %
<input checked="" type="checkbox"/> Plus de 60 ans	6,2 %	6,9 %
Autres indicateurs sociaux		
<input checked="" type="checkbox"/> Taux de fidélisation de l'ensemble des salariés	62,6 %	67,8 %
<input checked="" type="checkbox"/> Taux de fidélisation de l'encadrement sur site	81,2 %	82,2 %
Droits de l'Homme		
<input checked="" type="checkbox"/> % des effectifs du Groupe travaillant dans un pays ayant la politique des Droits de l'Homme disponible dans au moins une langue officielle	95,5 %	94,2 %
Développement de nos collaborateurs		
Accès à l'emploi		
Ancienneté moyenne (nombre d'années)	6	
• Employés	5	
• Encadrement	9	
Embauches hors acquisitions de société et reprises de personnel	135 198	133 861
Employés	127 941	126 937
Encadrement	7 257	6 924
Promotion interne		
Promotions de managers sur site et d'autres collaborateurs vers managers hors site	538	533
% des postes de responsables hors site pourvus par promotion interne	34,6 %	33,1 %
Promotions d'employés de site vers manager sur site	1 963	1 848
<input checked="" type="checkbox"/> % des postes de responsables sur site pourvus par promotion interne	23,9 %	24,0 %
Formation		
Nombre total d'heures de formation	5 113 926	4 774 255
<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de collaborateurs ayant participé à au moins une formation	363 074	351 071
• Employés	316 464	294 319
• Encadrement	46 610	56 752
<input checked="" type="checkbox"/> % de collaborateurs ayant participé à au moins une formation	86,5 %	82,6 %
Engagement des collaborateurs		
<input checked="" type="checkbox"/> Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe *	59 %	
Diversité et inclusion		
Représentation des femmes		
<input checked="" type="checkbox"/> % de femmes parmi le Conseil d'Administration	38 %	38 %
<input checked="" type="checkbox"/> % de femmes parmi le Comité Exécutif	43 %	29 %

* Enquête réalisée tous les deux ans.

Indicateur audité en assurance raisonnable.

	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013
<input checked="" type="checkbox"/> % de femmes parmi les dirigeants	23 %	23 %
<input checked="" type="checkbox"/> % de femmes parmi l'encadrement	41 %	42 %
<input checked="" type="checkbox"/> % de femmes parmi l'ensemble des collaborateurs	54 %	54 %
Santé et sécurité au travail		
<input checked="" type="checkbox"/> % du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001	82,6 %	78,5 %
NUTRITION, SANTÉ ET BIEN-ÊTRE		
Santé et bien-être		
<input checked="" type="checkbox"/> % du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui développent et assurent la promotion de solutions pour la santé et le bien-être	98,6 %	93,5 %
<input checked="" type="checkbox"/> % du chiffre d'affaires des Services sur Site des pays ayant au moins une certification ISO 22000	68,3 %	65,0 %
% du chiffre d'affaires des Services sur Site des pays qui ont un système assurant que des salariés ayant des responsabilités de restauration sont formés en conformité aux normes locales et à la politique globale sécurité alimentaire	100,0 %	99,9 %
Choix alimentaires équilibrés		
Nombre de diététiciens employés par Sodexo	4 427	4 904
COMMUNAUTÉS LOCALES		
Stop Hunger		
<input checked="" type="checkbox"/> Nombre de pays combattant la faim et la malnutrition dans le monde au travers de Stop Hunger	43	42
Produits certifiés, issus du commerce équitable		
Part des achats de café (en kg) issu du commerce équitable certifié	23,2 %	23,8 %
ENVIRONNEMENT		
Management environnemental		
<input checked="" type="checkbox"/> % du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 14001	51,5 %	50,4 %
Code de conduite fournisseur		
<input checked="" type="checkbox"/> Part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseur Sodexo	83,7 %	84,8 %
Produits locaux, de saison ou issus de l'agriculture durable		
<input checked="" type="checkbox"/> % du chiffre d'affaires des Services sur Site des pays sélectionnant des produits qui soutiennent le développement de la filière de l'huile de palme responsable	38,5 %	35,9 %
Produits de la mer issus de filières durables		
Part des achats de produits de la mer (en kg) certifiés responsables	20,4 %	15,5 %
Nombre de sites de restauration certifiés MSC	1 648	1 470
Équipements et fournitures durables		
<input checked="" type="checkbox"/> Part des achats de papier à usage unique certifié responsable	81,6 %	66,8 %
Énergie et émissions		
% des sites ayant pris des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation énergétique	34,3 %	37,6 %

Indicateur audité en assurance raisonnable.

	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013
Eau et effluents		
% des sites ayant pris des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation d'eau	54,3 %	53,0 %
Matériaux et déchets		
% des sites ayant mis en place des équipements et des processus pour réduire les déchets organiques	90,8 %	90,5 %
% des sites ayant mis en place des équipements et des processus pour réduire les déchets non organiques	63,9 %	62,8 %

☑ Indicateur audité en assurance raisonnable.

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

➤ 2.6.2 INDICATEURS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX : MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

Les indicateurs sociaux et environnementaux consolidés sont présentés en 2.6.1.

2.6.2.1 CHOIX DES INDICATEURS

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

- respecter les exigences légales, telles que la loi française Grenelle II ;
- répondre aux attentes d'autres parties prenantes externes, notamment actionnaires et agences de notation ;
- procéder à un *reporting* conforme aux exigences du *Global Responsibility Initiative* (GRI) et du Pacte mondial des Nations Unies.

De plus, les indicateurs de Sodexo :

- mesurent les avantages tangibles que Sodexo apporte à ses clients ;
- renforcent la connaissance des collaborateurs des engagements sociaux et environnementaux du Groupe, renforçant ainsi leur engagement ; et
- permettent à la direction du Groupe et aux pays d'avoir une bonne visibilité sur les progrès accomplis.

Notons que dans une démarche de progrès nous avons ajouté de nouveaux indicateurs, démarche que nous poursuivrons chaque année (cf. liste d'indicateurs dans la partie 2.6.2.3).

2.6.2.2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

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

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

Indicateurs sociaux pour l'exercice 2013-2014

Les indicateurs sociaux sont consolidés pour l'ensemble des entités du Groupe. Certains indicateurs complémentaires publiés dans ce document sont spécifiques aux entités françaises.

Indicateurs environnementaux pour l'exercice 2013-2014

Les indicateurs environnementaux sont consolidés pour les entités représentant 97 % du chiffre d'affaires du Groupe, contre 96 % pour l'exercice 2012-2013.

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

Deux indicateurs achats durables sont consolidés pour des entités représentant 96 % du chiffre d'affaires du Groupe ou des Services sur Site.

2.6.2.3 RÉFÉRENTIEL ET OUTILS DE REPORTING

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

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

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

Les données sociales sont consolidées par la fonction Ressources Humaines Groupe et les données environnementales par la fonction Développement Durable Groupe.

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

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

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

Ces indicateurs clés sont les suivants :

- % du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 9001 ;
- pourcentage de collaborateurs travaillant dans un pays ayant les Principes d'Intégrité dans la conduite des affaires disponible dans une des langues officielles ;
- effectif total ;
- effectif par genre, par catégorie d'employé, par activité et par segment de clientèle, par âge, et par zone géographique ;
- taux de fidélisation de l'ensemble des salariés ;
- taux de fidélisation de l'encadrement sur site ;
- pourcentage de collaborateurs travaillant dans un pays où la politique des droits de l'Homme est disponible dans une des langues officielles ;
- pourcentage des postes de responsables de site pourvus par promotion interne ;
- nombre de collaborateurs ayant suivi au moins une formation ;
- pourcentage des collaborateurs ayant participé à au moins une formation ;
- taux d'engagement des collaborateurs ;
- taux de représentation des femmes au Conseil d'Administration, au Comité Exécutif, parmi les dirigeants du Groupe, parmi l'encadrement et parmi l'ensemble des collaborateurs ;
- % du chiffre d'affaires des Services sur Site des pays ayant au moins une certification ISO 22000 ;
- % du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001 ;
- pourcentage de pays qui développent et assurent la promotion de solutions de santé et de bien-être ;
- nombre de pays combattant la faim et la malnutrition dans le monde au travers de Stop Hunger ;
- % du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 14001 ;
- part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite ;
- pourcentage de pays sélectionnant des produits qui soutiennent le développement de l'huile de palme issue de filières responsables ;
- part des achats de papier jetable certifié responsable.

2.6.2.4 LIMITES

Avec plus de 419 000 collaborateurs, Sodexo est présent dans 80 pays ayant des réglementations différentes et sert ses clients sur 32 700 sites de taille et d'activité différentes.

- Certains indicateurs requis par le droit français ne sont pas applicables à l'ensemble des entités ou peuvent être calculés différemment selon la législation en vigueur. Dans ce cas, ils ne peuvent pas être consolidés au niveau du Groupe. Plusieurs indicateurs sociaux propres aux entités françaises sont présentés pages 125 à 128 :
 - nombre de contrats à durée déterminée (CDD)/contrats à durée indéterminée (CDI) : deux types de contrats relevant du droit du travail français ;
 - organisation du temps de travail : ces indicateurs sont publiés pour toutes les entités françaises et le Groupe travaille sur un indicateur global ;
 - nombre de journées perdues suite à un accident de travail : certaines réglementations locales incluent les week-ends, d'autres uniquement les jours ouvrables.
- Le déploiement de nouveaux modules informatiques est en cours pour permettre un *reporting* détaillé d'autres indicateurs, et notamment :
 - nombre d'accidents de travail, nombre de journées perdues suite à une maladie, le taux de fréquence et de gravité. Ces indicateurs n'apparaissent que sur la partie France car ils sont en cours d'harmonisation du fait des nombreuses définitions locales divergentes ;
 - distinction entre départs volontaires et départs non volontaires afin de rendre compte des licenciements. L'indicateur actuel est le taux de fi délisiation de l'ensemble des collaborateurs.
- Certaines informations sont très difficiles à recueillir en raison de la nature même des activités du Groupe :
 - concernant les indicateurs liés à la formation pour l'activité de Services sur Site au Royaume-Uni et aux États-Unis, le nombre de salariés formés sur site et le nombre d'heures de formation sur site sont sous-évalués en prenant en compte des hypothèses conservatrices de rétention de nos collaborateurs et de nombre d'heures par formations obligatoires ;
 - Sodexo exerce ses activités sur 32 700 sites client. Dans la plupart de ces sites, Sodexo n'est pas en mesure d'évaluer sa propre consommation d'eau et d'énergie. Dans le cadre de l'accord technique conclu avec WWF, Sodexo a défini une méthodologie rigoureuse permettant de fournir des estimations fiables sur la base desquelles il sera possible d'évaluer les progrès accomplis ;
 - la consommation d'énergie et les émissions de carbone associées (périmètre 1 et 2) sont calculées pour le Groupe sur la base d'un échantillon représentatif de pays. La part de ces données qui font l'objet d'un audit externe progressera dans les prochaines années. Ces résultats sont communiqués par le biais du *Carbon Disclosure Project*.
- La vocation de Sodexo est d'améliorer la Qualité de Vie de ses collaborateurs et de tous ceux qu'il sert à travers le monde. Sodexo est une entreprise de services et, pour l'essentiel, exerce son métier sur les 32 7 00 sites de ses clients à travers le monde. Ainsi, les informations suivantes ne s'appliquent pas à Sodexo :
 - les mesures de prévention de réduction ou de réparation de rejets dans l'air l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;
 - la prise en compte des nuisances sonores et toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;
 - l'utilisation des sols.

2.6.2.5 TABLEAUX DE CONCORDANCE

Les tableaux de concordance pour Grenelle II et GRI sont présentés dans les sections 9.3.4 et 9.3.5 du présent document.

➤ 2.6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DÉSIGNÉS ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES

Sodexo SA

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad

92130 Issy-les-Moulineaux

RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 août 2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la société Sodexo SA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 août 2014 présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux protocoles utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la Société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

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

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la Société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe V dans le chapitre 2 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels (rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de six personnes entre septembre et octobre 2014. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 2.6.2 du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes, présentées en Annexe 1 :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées, présentées en Annexe 2, en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 59 % des effectifs, entre 56 % et 69 % des informations quantitatives environnementales et entre 56 % et 73 % des informations quantitatives sociétales.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

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

3. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Concernant les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe ✓, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les Informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 59 % des effectifs, entre 56 % et 68 % des informations environnementales et entre 59 % et 73 % des informations sociétales identifiées par le signe ✓.

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

CONCLUSION

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

Paris La Défense, le 12 novembre 2014

KPMG SA

Philippe Arnaud

Associé

Département Changement

Climatique & Développement Durable

Hervé Chopin

Associé

Annexe 1

Toutes les informations publiées dans le chapitre RSE du rapport de gestion font l'objet d'une assurance de niveau modéré ou raisonnable.

La liste ci-dessous reprend les informations :

- vérifiées avec un niveau d'assurance raisonnable (V) ;
- vérifiées avec un niveau d'assurance modéré et considérées comme étant les plus importantes (cf. § 2 de notre rapport).

Indicateurs sociaux	Niveau d'assurance
Effectif total ventilé par catégorie, par activité et segment clientèle, par zone géographique et par âge	
Taux de fidélisation de l'ensemble des salariés	
Taux de fidélisation de l'encadrement sur site	
% des postes de responsables sur site pourvus par promotion interne	
Nombre de collaborateurs ayant participé à au moins une formation	
% de collaborateurs ayant participé à au moins une formation	
Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe	Raisonna
% de femmes parmi le Conseil d'Administration	
% de femmes parmi le Comité Exécutif	
% de femmes parmi les dirigeants	
% de femmes parmi l'encadrement	
% de femmes parmi l'ensemble des collaborateurs	
Nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail *	
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001	
Nombre total d'heures de formation	Modérée

* Périmètre France uniquement.

Indicateurs environnementaux	Niveau d'assurance
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 14001	
% du chiffre d'affaires des Services sur Site des pays sélectionnant des produits qui soutiennent le développement de la filière de l'huile de palme responsable	Raisonna
Part des achats de papier à usage unique certifié responsable	
% des sites ayant pris des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation d'eau	
% des sites ayant pris des actions de sensibilisation avancées pour réduire leur consommation énergétique	
% des sites ayant mis en place des équipements et des processus pour réduire les déchets organiques	Modérée
% des sites ayant mis en place des équipements et des processus pour réduire les déchets non organiques	
Part des achats de produits de la mer (en kg) certifiés responsables	

Indicateurs sociétaux	Niveau d'assurance
% des effectifs du Groupe travaillant dans un pays ayant les principes d'intégrité dans la conduite des affaires disponible dans au moins une langue officielle	
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui développent et assurent la promotion de solutions pour la santé et le bien-être	
% du chiffre d'affaires des Services sur Site des pays ayant au moins une certification ISO 22000	
Nombre de pays combattant la faim et la malnutrition dans le monde au travers de Stop Hunger	Raisonnable
% des effectifs du Groupe travaillant dans un pays ayant la politique des Droits de l'Homme disponible dans au moins une langue officielle	
Part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseur Sodexo	
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 9001	
Part des achats de café (en kg) issu du commerce équitable certifié	
Nombre de diététiciens employés par Sodexo	
% du chiffre d'affaires des Services sur Site des pays qui ont un système assurant que des salariés ayant des responsabilités de restauration sont formés en conformité aux normes locales et à la politique globale sécurité alimentaire	Modérée

Informations qualitatives	
Thèmes sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Les politiques mises en œuvre en matière de formation L'organisation du dialogue social et les accords signés avec les représentants du personnel Les conditions de santé et de sécurité au travail Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées Le respect des droits fondamentaux au travail
Thèmes environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> Les rejets de gaz à effet de serre Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets
Thèmes sociétaux	<ul style="list-style-type: none"> Les actions en matière d'emploi et de développement régional Les actions de partenariat et de mécénat Les actions engagées en faveur des Droits de l'Homme

Annexe 2

ENTITÉS AUDITÉES

Sodexo Services sur Sites	Sodexo Services Avantages et Récompenses
Sodexo France	Sodexo Inde
Sodexo Chili	
Sodexo Royaume-Uni et Irlande	
Sodexo États-Unis	
Sodexo Italie	
Sodexo Inde	

2.7 Données relatives aux activités en France

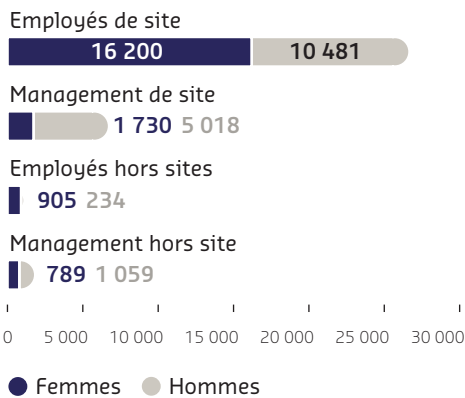
Ci-dessous sont présentées les informations relatives aux aspects sociaux de l'ensemble des activités de Sodexo en France, à savoir les Services sur Site, les Services Avantages et Récompenses, les Services aux Particuliers et à Domicile, la société mère et les sociétés de management du Groupe.

> 2.7.1 EFFECTIFS

Au 31 août 2014, l'effectif global des activités de Sodexo en France était de 36 416 collaborateurs.

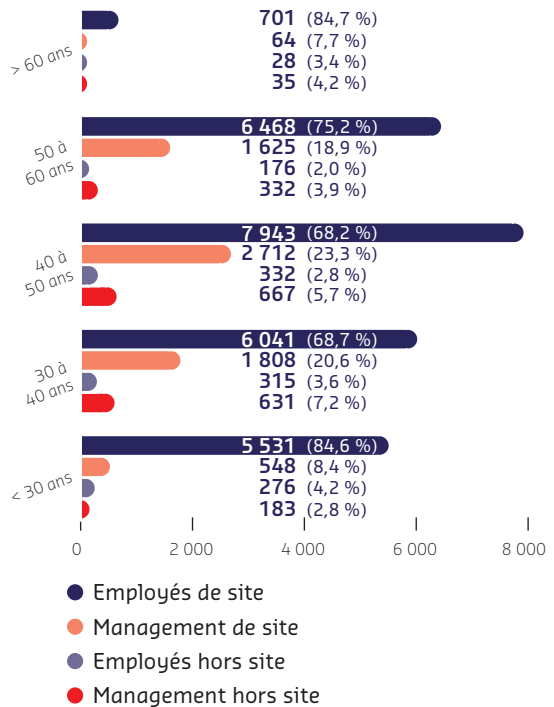
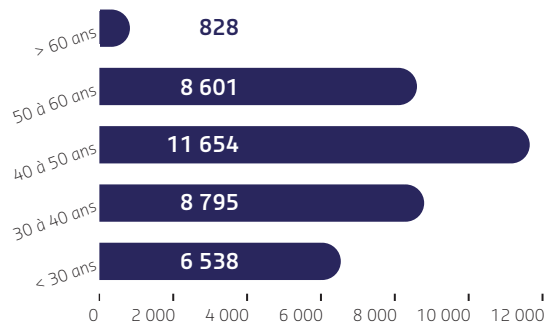
> 2.7.2 RÉPARTITION HOMMES-FEMMES

Les femmes représentent 54 % des effectifs totaux, 61 % des employés sur site, 26 % des managers sur site, 79 % des employés hors site, et 43 % des managers hors site.



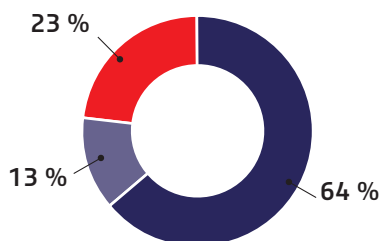
> 2.7.3 PYRAMIDE DES ÂGES

L'âge moyen est de 41 ans.



2.7.4 EMPLOI

4 218 embauches en CDI⁽¹⁾ ont été réalisées sur l'exercice 2013-2014 en France (contre 4 627 en 2012-2013) et se répartissent comme suit : 2 700 embauches directes en CDI, 541 embauches par transformation de CDD⁽¹⁾ en CDI et 977 embauches par reprises de personnel.

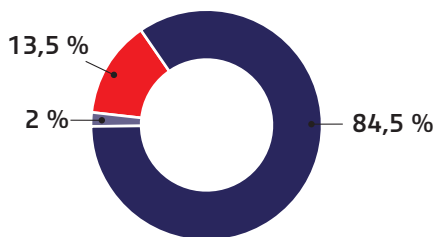


- Embauches directes en CDI
- Embauches transformation de CDD en CDI
- Embauches reprises de personnel

Au 31 août 2014, 10 % des effectifs étaient en Contrat à Durée Déterminée (contre 9,4 % en 2012-2013).

Sur l'exercice, l'emploi en Contrat à Durée Déterminée a représenté 13,5 % des heures travaillées et l'intérim 2 %. Il s'agit d'emplois répondant essentiellement à des besoins de remplacements temporaires ou à des surcroûts d'activité.

310 812 heures supplémentaires ont été payées sur l'exercice 2013-2014, soit 1 % des heures travaillées.



- Nombre d'heures travaillées des CDI
- Nombre d'heures travaillées des CDD
- Nombre d'heures travaillées des intérimaires

Le nombre de licenciements sur l'exercice a été de 1 205.

Dans le cadre des mesures destinées à renforcer sa compétitivité, Sodexo France a négocié avec les partenaires sociaux un plan de départ volontaire. Ce plan a concerné 180 collaborateurs hors site qui ont quitté le Groupe entre mars et août 2014.

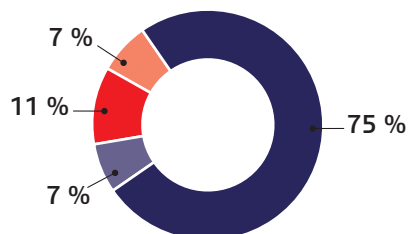
2.7.5 PROMOTION INTERNE

Sur l'exercice 2013-2014, en France 128 employés sont devenus managers sur site.

2.7.6 ORGANISATION DU TRAVAIL

La durée de travail hebdomadaire est de 35 heures (34,87 heures pour la plupart des filiales).

Sur l'exercice 2013-2014, 75 % des effectifs travaillent à temps plein. Le temps partiel concerne 25 % des effectifs.

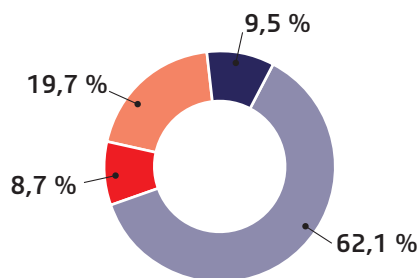


- Temps plein
- Temps partiel annualisé « scolaire »
- Temps partiel entre 25 h et temps plein
- Temps partiel inférieur à 25 h par semaine

(1) CDI : contrat de travail à durée indéterminée/CDD : contrat de travail à durée déterminée.

> 2.7.7 ABSENTÉISME

Le taux d'absentéisme moyen calculé sur le nombre de journées d'absence est de 7,4 % pour l'ensemble de l'effectif moyen en France (par rapport à 7,1 % au cours de l'exercice 2012-2013). Les motifs sont les suivants :



- Nombre de jours perdus pour accident
- Nombre de jours perdus pour maladie
- Nombre de jours perdus pour maternité
- Nombre de jours perdus pour d'autres raisons

> 2.7.8 RÉMUNÉRATION

Le salaire annuel moyen d'un salarié à temps plein en France de la catégorie « employé » est de 21 530 euros, soit 24 % de plus que le minimum légal ⁽¹⁾.

> 2.7.9 INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION (TITRE IV DU LIVRE IV DU CODE DU TRAVAIL)

Il existe des accords de participation dans les différentes filiales de Sodexo en France. Le montant de la participation attribué aux salariés au cours de l'exercice 2013-2014 a été de 10 032 128 euros.

> 2.7.10 CHARGES SOCIALES

Au 31 août 2014, pour la catégorie « employés » de Sodexo France, la part salariale des charges sociales est de 23 % de la rémunération. Quant à la part patronale, elle s'élève à 50 %.

> 2.7.11 ŒUVRES SOCIALES

La contribution au financement des activités sociales et culturelles gérées par les différents Comités d'Établissement représente 0,6 % de la masse salariale.

> 2.7.12 ACCORDS COLLECTIFS

Au total, 31 accords collectifs ont été signés sur l'exercice 2013-2014.

> 2.7.13 CONDITIONS D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ

Le nombre d'accident du travail en France est de 2 345 au cours de l'exercice 2013-2014.

En conséquence, le taux de fréquence des accidents de travail est de 44,54 au cours de l'exercice 2013-2014 et le taux de gravité est de 1,26.

(1) Minimum légal : le salaire minimum interprofessionnel de croissance (Smic), brut en euros pour 37,87 heures de travail hebdomadaire - valeur au 19 décembre 2013.

➤ 2.7.14 FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

Le montant total des dépenses engagées pour la formation par l'ensemble des activités de Sodexo en France est de 6,3 millions d'euros en 2013-2014.

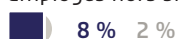
Employés de site



Managers sur site



Employés hors site



Managers hors site



● Femmes ● Hommes

Le nombre d'heures de stage de formation s'élève à 221 553 heures durant l'exercice.

➤ 2.7.15 ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Sodexo en France investit dans la promotion de la diversité et l'égalité des chances.

Sodexo continue à faire vivre la diversité grâce au Conseil de la Diversité et de l'Inclusion, instance créée en 2011 sous la direction du Directeur Général.

Des accords de génération ont été signés au cours de l'exercice 2012-2013 : ils sont entrés en application le 1^{er} octobre 2013.

Le réseau « unis-vers » constitué de femmes et d'hommes de l'entreprise qui se réunit régulièrement afin de réfléchir sur ces thématiques.





INFORMATIONS CONSOLIDÉES

3.1	RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2013-2014	132	3.3	ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS	158
3.1.1	Synthèse de l'actualité de l'exercice	132			
3.1.2	Performance de l'exercice	137	3.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	216
3.1.3	Situation financière du Groupe	148			
3.1.4	Perspectives	150			
3.2	COMPTES CONSOLIDÉS DE SODEXO AU 31 AOÛT 2014	152	3.5	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	218
3.2.1	Compte de résultat consolidé	152	3.5.1	Ratios financiers	218
3.2.2	État du résultat global consolidé	153	3.5.2	Synthèse des résultats et éléments financiers sur deux ans	219
3.2.3	État consolidé de la situation financière	154	3.5.3	Taux de change	219
3.2.4	Tableau de flux de trésorerie consolidé	156	3.5.4	Politique d'investissements	221
3.2.5	Variation des capitaux propres	157	3.5.5	Facteurs de risques	221
			3.5.6	Couverture des risques	225

3.1 Rapport d'activité de l'exercice 2013-2014

Lors du Conseil d'Administration du 10 novembre 2014 présidé par Pierre Bellon, Michel Landel, Directeur Général de Sodexo, a présenté aux administrateurs les performances de l'exercice clos le 31 août 2014.

➤ 3.1.1 SYNTHÈSE DE L'ACTUALITÉ DE L'EXERCICE

Le modèle de développement de Sodexo repose principalement sur la croissance interne qui trouve sa source dans l'immense potentiel du marché de la sous-traitance à travers le monde.

Sodexo se différencie grâce à son offre de Services de Qualité de Vie. Elle est ainsi la seule entreprise au monde pouvant offrir à ses clients des Services sur Site, des Services Avantages et Récompenses et des Services aux Particuliers et à Domicile, et ce, avec un positionnement unique et original : améliorer la qualité de vie.

Michel Landel, Directeur Général de Sodexo a rappelé que la Qualité de Vie est aujourd'hui reconnue comme un facteur de progrès pour les personnes et de performance pour les entreprises et les organisations. En plaçant l'être humain et le confort de tous ceux qu'il sert au cœur de son organisation, Sodexo a transformé la prestation de services en une création d'expériences « bien-être » construites sur la profonde connaissance des attentes de ses consommateurs et de ses clients.

Au cours de l'exercice 2013-2014, Sodexo a continué d'investir dans la mise en œuvre de sa stratégie de long terme pour devenir le leader mondial des Services de Qualité de Vie. Ces investissements ont porté en priorité sur trois domaines clés pour la croissance durable du Groupe :

- le développement des Ressources Humaines à travers la formation des équipes, le renforcement de l'engagement des collaborateurs, l'internationalisation du management et une politique volontariste en faveur de la diversité ;

- le renforcement constant de l'expertise technique : les services de *facilities management* représentent désormais 28 % du chiffre d'affaires consolidé. Sodexo propose, en effet, plus de 100 services aux entreprises, universités, hôpitaux, maisons de retraite, établissements pénitentiaires, particuliers, etc. Sur l'exercice écoulé le chiffre d'affaires en services de *facilities management* a progressé de façon significative dans certaines zones géographiques, notamment au Royaume-Uni, en Europe Continentale, en Asie et dans le segment Entreprises en Amérique du Nord avec des taux de croissance compris entre 5 et 17 % ;
- les marchés à fort potentiel – et notamment les pays émergents qui représentent aujourd'hui près de 20 % du chiffre d'affaires en Services sur Site ; dans l'activité Services Avantages et Récompenses le volume d'émission du Groupe atteint également plus de 7 milliards d'euros en Amérique latine, à comparer à un volume d'émission de 5 milliards il y a 10 ans (2003-2004).

Sur l'exercice 2013-2014, les performances financières du Groupe restent très solides, et pleinement en ligne avec les objectifs fixés en début d'exercice.

Ainsi :

- le chiffre d'affaires consolidé de Sodexo s'établit à 18 milliards d'euros ;
- la croissance interne du chiffre d'affaires ressort à + 2,3 % ;
- le résultat opérationnel publié est de 939 millions d'euros, le Groupe ayant engagé 27 millions d'euros de charges exceptionnelles au cours de l'exercice dans

le cadre de la mise en œuvre de son plan d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts.

Hors ces éléments exceptionnels, le résultat opérationnel s'élève à 966 millions d'euros, en progression, hors effet de change, de + 10,7 % par rapport à celui de l'exercice précédent ;

- le résultat net part du Groupe atteint 490 millions d'euros et progresse de plus de 20 % hors effet de change et de + 11,6 % après la prise en compte d'importantes variations sur les taux de change des devises constatées en 2013-2014 ;
- les flux nets de trésorerie liés à l'activité s'élèvent à 825 millions d'euros par rapport à 618 millions en 2012-2013 ; cette forte progression démontre une nouvelle fois la capacité de Sodexo à générer, année après année d'importantes liquidités.

Michel Landel a tenu à signaler aux membres du Conseil d'Administration les efforts accomplis par les 419 000 collaborateurs du Groupe qui ont permis de réaliser ces performances dans un environnement macro-économique complexe et en dépit d'une croissance du PIB mondial fortement ralentie.

En 2005, Sodexo s'était donné pour objectif à dix ans de réaliser une croissance annuelle moyenne de + 7 % de son chiffre d'affaires et une progression annuelle moyenne de + 11 % de son résultat opérationnel. Entre l'exercice 2004-2005 et l'exercice 2013-2014, le Groupe a réalisé une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires de près de + 6 % et une progression annuelle moyenne de son résultat opérationnel de l'ordre de + 10 % hors effet de change.

Michel Landel a ensuite expliqué aux membres du Conseil d'Administration que, comme tout groupe international consolidant ses états financiers en euros, l'ensemble des postes du compte de résultat a été fortement impacté sur l'exercice 2013-2014 par des effets de conversion négatifs des devises, conséquence de l'évolution des taux de change moyens entre 2012-2013 et 2013-2014. Il a également rappelé qu'au contraire des sociétés exportatrices, les fluctuations monétaires n'entraînent pas pour Sodexo qui exerce un métier local et de proximité, de risques opérationnels dans la mesure où les recettes et la quasi-totalité des coûts opérationnels sont libellés dans la même devise.

Les ratios financiers du Groupe se sont également renforcés au cours de l'exercice écoulé reflétant la pertinence des choix stratégiques de Sodexo et la force de son modèle financier. La notation indépendante établie par l'agence de notation Standard & Poor's a été relevée en milieu d'exercice au niveau « A- » témoignant de cette solidité

financière. Jusqu'en février 2014, et depuis sa première notation par Standards & Poor's en 1998, Sodexo était noté "BBB+".

Au cours de l'exercice 2013-2014, Sodexo a en outre pu conclure avec succès deux opérations importantes sur les marchés financiers internationaux, qui lui ont permis de refinancer plus des deux tiers de l'endettement structurel à long terme du Groupe à des taux d'intérêt plus bas :

- au printemps 2014, par voie de placement privé auprès d'investisseurs américains (*US Private Placement*) pour un montant de 1,1 milliard de dollars US structuré en 5 tranches à échéances 5 ans, 7 ans, 10 ans, 12 ans et 15 ans ;
- puis à l'été 2014, par un emprunt obligataire d'un montant de 1,1 milliard d'euros structuré en deux tranches (l'une de 600 millions d'euros à échéance 7 ans et demi et l'autre de 500 millions d'euros à échéance 12 ans).

Ces deux opérations ont été très largement souscrites par des investisseurs. Elles ont permis au Groupe d'allonger les maturités de ses emprunts, de réaliser une meilleure adéquation entre l'exposition aux devises de sa dette et ses activités opérationnelles et d'obtenir des taux d'intérêts plus attractifs.

L'ensemble de ces éléments devrait contribuer à une progression continue du résultat net part du Groupe et du bénéfice par action sur les deux prochains exercices.

3.1.1.1 POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT DE SODEXO

Les succès enregistrés par les équipes de Sodexo auprès de nombreux clients ont contribué au taux de développement (gains de nouveaux contrats) tant dans l'activité Services sur Site qu'en Services Avantages et Récompenses.

En Services sur Site, l'offre de services intégrés et les innovations proposées par Sodexo ont convaincu les clients suivants :

- en **Entreprises et Administrations**, de nouveaux clients ont choisi l'offre de services conçue par Sodexo pour améliorer la qualité de vie de leurs collaborateurs sur le lieu de travail. À titre illustratif citons : EnBW, en Allemagne, pour ses 200 bâtiments sur 53 sites ; Deloitte pour les 10 bâtiments de son siège à Paris et ses 17 sites en France ; TetraPak pour sa deuxième plus grande usine en Inde ou encore Telefonica SA au Chili pour la gestion de ses besoins énergétiques, ainsi que l'entretien de son réseau d'antennes, sur 436 sites répartis dans huit villes.

Le réseau international du Groupe lui permet également d'accompagner un nombre croissant de grandes entreprises internationales. Ainsi, Alcatel-Lucent a choisi Sodexo comme prestataire global pour ses Services de Qualité de Vie sur 250 sites dans 43 pays. Sodexo assure également le bien-être des équipes de Carlsberg sur 30 sites dans dix pays européens et la gestion d'une large gamme de services intégrés sur 27 sites de Rexam dans 15 pays européens.

Par ailleurs, la gestion énergétique est devenue une priorité pour un nombre croissant de clients. Sodexo les accompagne dans cette démarche avec une offre de services d'efficacité énergétique leur permettant de réduire leurs coûts tout en préservant l'environnement ;

- **en Santé et Seniors**, Sodexo renforce son expertise mondiale avec d'importants contrats remportés en Europe tels que les quatre hôpitaux londoniens de l'Imperial College Healthcare au Royaume-Uni ou le nouveau centre de recherche et de traitement de la leucémie de l'hôpital de Monza, en Italie.

Cette expertise se traduit aussi par le renouvellement et l'extension, aux États-Unis notamment, de contrats d'envergure. Ainsi, Wheaton Franciscan Healthcare, un large réseau d'hôpitaux, de médecins et de services médicaux à domicile du Wisconsin, a élargi son partenariat avec Sodexo en lui confiant les services de maintenance et de réparation de plus de 22 000 types d'appareils médicaux spécialisés, et la résidence médicalisée pour seniors Presbyterian Home for Central New York a ajouté aux prestations de restauration déjà confiées à Sodexo l'ensemble de ses services de *facilities management*.

University Hospitals, l'un des plus importants réseaux de santé des États-Unis, a renouvelé sa confiance en Sodexo en signant un nouveau contrat de cinq ans couvrant les services environnementaux, les services de restauration, de nutrition et de *facilities management*.

L'expertise mondiale de Sodexo sur le marché de la santé est aussi un atout de taille pour les clients des pays émergents qui veulent offrir à leurs patients une qualité de soins et un environnement conformes aux plus hauts standards internationaux : les succès commerciaux de l'exercice tels que Jaypee Hospital de Noida et Wockhardt Hospital de Mumbai en Inde, The Medical City à Manille aux Philippines, l'hôpital Mater Dei de Belo Horizonte au Brésil ou la nouvelle antenne Huilongguan de l'hôpital Jishuitan de Pékin en témoignent ;

- **en Éducation**, de nouveaux clients ont choisi Sodexo pour les aider à créer un environnement sain, sûr et accueillant qui réponde aux aspirations des jeunes qu'ils accueillent et des personnels qui les encadrent. Ainsi, aux États-Unis, Chicago Public Schools (CPS) a confié à Sodexo la gestion des installations et des coûts énergétiques des 680 établissements de la ville et en Thaïlande le Panyapiwat Institute of Management lui a délégué la gestion d'une gamme complète de services de *facilities management* intégrés.

L'University College London (UCL), a été convaincue par l'offre de services de restauration innovante, diversifiée et responsable, proposée par Sodexo à ses 25 000 étudiants et aux 9 000 membres de son personnel. Les offres de restauration sur mesure de Sodexo ont également séduit Jackson State University dans le Mississippi, l'Université des Sciences Appliquées de Jyväskylä en Finlande, les écoles publiques de la ville d'Asnières-sur-Seine, ou encore l'École internationale canadienne de Singapour, l'Indian School of Business (IBS) d'Hyderabad, l'Université des Andes de Bogota en Colombie et YMCA of Hong Kong Christian College ;

- **en Bases-Vie**, la plus importante société pétrolière et gazière australienne, Woodside Energy, a confié à Sodexo une large gamme de services intégrant la gestion des 756 maisons d'habitation et des 2 000 chambres du village, les services de restauration de l'usine de production, la blanchisserie des uniformes, les services administratifs, la maintenance technique des biens immobiliers hors unité de production, le nettoyage industriel et l'entretien des espaces verts. Aux Philippines, Sodexo va assurer la gestion des services intégrés de *facilities management* sur les sites en mer et à terre de Shell Philippines Exploration B.V. (SPEX) pour le projet Malampaya, un partenariat public-privé entre le gouvernement philippin et SPEX qui fournit 30 % des besoins en électricité des Philippines.

En Services Avantages et Récompenses, dont 40 % des clients sont communs avec les autres activités du Groupe, un certain nombre de développements et d'innovations ont marqué l'exercice comme par exemple :

- **au Brésil** : Sodexo a su élargir son offre et innover en proposant et mettant en œuvre le Vale Cultura, offrant un accès plus facile à la culture à plus de 17 000 collaborateurs de Banco Santander travaillant dans ses agences ;
- **en Chine**, après avoir obtenu de People's Bank of China (PBOC) la licence l'autorisant à étendre son offre de cartes prépayées, Sodexo a lancé sa carte

cadeaux Tung Pass en juillet 2014. Cette carte peut être utilisée dans un large réseau d'affiliés – centres commerciaux, boutiques de mode, magasins de décoration, supermarchés et restaurants ;

- **en Israël** le Groupe a renforcé son expertise dans les technologies mobiles et notamment dans les programmes de fidélité personnalisés et dématérialisés, avec une prise de participation dans la société Keprz ;
- **au Pérou, en Roumanie et au Royaume-Uni**, Sodexo a su convaincre des opérateurs de téléphonie mobile de mettre en place des Services de Qualité de Vie, sous forme d'Avantages pour les salariés ou de programmes d'*incentive* pour d'autres cibles.

3.1.1.2 FAIRE DES RESSOURCES HUMAINES UN VÉRITABLE AVANTAGE CONCURRENTIEL

18^e employeur privé mondial avec 419 000 collaborateurs dans 80 pays, Sodexo est une entreprise de femmes et d'hommes, dont l'engagement, source essentielle de satisfaction pour les clients et les consommateurs, constitue un véritable avantage concurrentiel. Fort de cette conviction, le Groupe a conduit au cours de l'exercice plusieurs actions importantes autour de ses objectifs principaux : avoir des Ressources Humaines dont les compétences répondent aux attentes de ses clients, disponibles en quantité et représentatives de la diversité, et figurer parmi les employeurs mondiaux les plus appréciés de ses collaborateurs. Avec 95 % de ses équipes en contact quotidien avec les clients et les consommateurs, Sodexo est convaincu que la satisfaction de ses clients et de ses consommateurs repose sur les compétences et le talent de ses collaborateurs.

Ainsi, en avril 2014, Sodexo a mené une nouvelle enquête internationale d'engagement auprès d'un échantillon de 130 000 collaborateurs dans 60 pays. Le taux d'engagement des collaborateurs – exprimant à la fois leur satisfaction et leur implication – est un indicateur clé de la performance du Groupe.

Les résultats cette enquête d'engagement mettent en lumière des progrès significatifs :

- **pour la troisième fois consécutive, le taux d'engagement des collaborateurs est en progrès pour atteindre 59 %**, soit une augmentation de 2 points par rapport à la précédente enquête menée en 2011-2012 et de 11 points depuis 6 ans le taux de participation est resté stable à 68 %, démontrant ainsi la crédibilité de ce type d'étude pour les collaborateurs ;
- parmi les principaux enseignements de cette enquête d'engagement, on peut noter que Sodexo offre un cadre de travail stable, pérenne et épanouissant qui se traduit par un taux élevé de satisfaction des collaborateurs interrogés, **avec 86 % déclarant en effet préférer travailler pour Sodexo plutôt que pour une entreprise concurrente**, 80 % ayant conscience des opportunités d'évolutions professionnelles qui leur sont offertes et 88 % considérant que leur environnement est adapté au type de travail qu'ils effectuent chaque jour.

Sodexo a été par ailleurs le premier groupe international à participer au programme de certification « *Best Employer* » lancé par Aon Hewitt courant 2014. Ce programme innovant compare les organisations et identifie celles qui encouragent l'engagement de leurs collaborateurs, un management efficient, une culture de performance et une stratégie de marque employeur convaincante. La méthodologie d'Aon Hewitt se fonde sur plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de l'engagement des collaborateurs. Ainsi 17 pays de Sodexo, représentant les trois activités du Groupe, ont déjà été certifiés « *Best Employer* ».

Sodexo a par ailleurs poursuivi au cours de l'exercice ses investissements en formation. Dans le cadre de son engagement à offrir à ses collaborateurs des opportunités de développement et d'évolution professionnelle, Sodexo a dispensé 5,1 millions d'heures de formation au cours de l'exercice 2013-2014, en augmentation de 7 % par rapport à l'exercice précédent.

De plus, les Académies Sodexo proposent aux collaborateurs du Groupe un large éventail de formations et d'opportunités de développement avec par exemple, plus de 500 modules de formation accessibles aux collaborateurs travaillant dans le domaine des services de *facilities management* aux États-Unis.

3.1.1.3 EXPERT MONDIAL EN QUALITÉ DE VIE

Pour approfondir sa compréhension des relations entre la qualité de vie et les progrès individuels et organisationnels, Sodexo a créé son Institut pour la Qualité de Vie. L'institut mène des études et collabore avec les parties prenantes externes pour identifier les leviers de Qualité de Vie influant sur la performance des organisations, dans des environnements aussi divers que les bureaux, les établissements de soins, les campus universitaires, les écoles, les bases-vie ou les établissements pénitentiaires.

Afin de renforcer sa position d'expert mondial en matière de qualité de vie, Sodexo a également lancé en mars 2014 le « *Quality of Life Observer* », le premier site internet donnant à voir et à comprendre toutes les composantes de la qualité de vie. Il offre aux décideurs et aux leaders d'opinion un panorama mondial en continu de la qualité de vie, facteur déterminant de performance individuelle et collective, au travers de partages d'expériences, d'interviews d'experts, de tribunes, d'analyses d'études universitaires et d'enquêtes. Cette production exclusive, enrichie d'une veille média, est ouverte aux contributions extérieures.

3.1.1.4 CLASSEMENTS ET DISTINCTIONS

L'engagement de Sodexo en matière de responsabilité économique, sociale et environnementale a été salué, au cours de l'exercice, par d'importantes distinctions :

- membre du DJSI *World* et le DJSI STO XX depuis 2005, Sodexo a été désigné pour la dixième année consécutive « **Leader mondial de son secteur d'activité** » par le *Dow Jones Sustainability Indices* (DJSI). Le Groupe a notamment obtenu le score parfait de 100 % pour l'impact positif à l'échelle locale, de ses activités à travers le monde. Le Groupe a également obtenu le meilleur score de sa catégorie en matière de responsabilité sociale. Sodexo a également été nommé leader de son secteur d'activité dans la catégorie des Services aux consommateurs ;
- Sodexo, arrive en tête des sociétés cotées au SBF 120 pour la mixité hommes-femmes au sein de son équipe dirigeante dans le palmarès publié par le Secrétariat d'État français chargé des droits des femmes. Ce palmarès vient récompenser un taux de 43 % de femmes au sein de son Comité Exécutif et 38 % dans son Conseil d'Administration, la création de solides réseaux de femmes à tous les niveaux de l'entreprise et un engagement fort envers l'égalité des genres au cœur de sa stratégie et de sa performance ;
- le Groupe figure une nouvelle fois dans la prestigieuse liste des « **Entreprises les plus admirées** » du magazine FORTUNE. Classé « **Entreprise la plus admirée** » du secteur des « **Services externalisés diversifiés** », toutes catégories confondues, Sodexo a également décroché la première place pour l'innovation, la responsabilité sociale, la solidité financière, l'investissement à long terme et la compétitivité globale ;
- Sodexo s'est vu également décerner le prix « *World Class Service & Quality* » pour le déploiement d'un programme mondial d'évolution des services de *facilities management*, à l'occasion du sommet *Unilever Partner to Win*, qui s'est tenu à Londres. Ce sommet réunit plus de 330 représentants des fournisseurs stratégiques partenaires d'Unilever afin de consolider les relations existantes, favoriser une croissance mutuelle et durable et récompenser les fournisseurs qui ont contribué de façon particulièrement positive à l'activité d'Unilever.

➤ 3.1.2 PERFORMANCE DE L'EXERCICE

3.1.2.1 ÉVOLUTION DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 août		Variation à taux de change courant	Variation à taux de change constant
	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013		
Chiffre d'affaires	18 016	18 397	- 2,1 %	+ 2,6 %
Croissance interne	2,3 %	1,1 %		
Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels ⁽¹⁾	966	964	+ 0,2 %	+ 10,7 %
Marge opérationnelle avant coûts exceptionnels ⁽¹⁾	5,4 %	5,2 %		
Coûts exceptionnels ⁽²⁾	(27)	(139)		
Résultat opérationnel publié	939	825	+ 13,8 %	+ 25,9 %
Produits financiers	20	53		
Charges financières	(193)	(189)		
Quote-part dans les résultats des autres entreprises associées	8	6		
Résultat avant impôt	774	695	+ 11,4 %	+ 21,0 %
Impôt sur les résultats	(265)	(233)		
Taux effectif d'impôt	34,8 %	34,3 %		
Résultat de l'ensemble consolidé	509	462	+ 10,2 %	+ 19,0 %
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	19	23		
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (AVANT COÛTS EXCEPTIONNELS NETS D'IMPÔTS)	508	530	- 4,2 %	+ 3,0 %
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PUBLIÉ	490	439	+ 11,6 %	+ 20,3 %
Bénéfice net par action (en euros)	3,23	2,91	+ 11 %	+ 19,6 %
Dividende par action (en euros)	1,80 ⁽³⁾	1,62	+ 11,1 %	

(1) Résultat opérationnel avant coûts enregistrés dans le cadre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts en 2012-2013 et en 2013-2014 et après quote-part dans les résultats des mises en équivalence dans le prolongement de l'activité.

(2) Coûts enregistrés dans le cadre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts en 2012-2013 et en 2013-2014.

(3) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015.

Variations de périmètre

La croissance externe est de + 0,3 % et la principale variation du périmètre de consolidation du Groupe résulte de la prise de contrôle à 100 % par Sodexo de la société

Crèche Attitude (France) en début d'exercice qui a entraîné une consolidation par intégration globale.

Effets de change

Sodexo exerçant ses activités dans 80 pays, la proportion des devises les plus significatives dans le chiffre d'affaires et dans le résultat opérationnel consolidé est la suivante :

	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Dollar US	36 %	36 %
Euro	29 %	17 %
Livre sterling	8 %	6 %
Real brésilien	6 %	20 %

L'écart de change est déterminé en appliquant les taux de change moyens de l'exercice précédent aux montants de l'exercice en cours.

Impact des taux de change	Variation par rapport à l'euro (en %, taux moyen)	(en millions d'euros)		
		Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat Net
Euro/dollar US	- 3,9 %	(267)	(14)	(5)
Euro/real brésilien	- 12,4 %	(152)	(27)	(14)
Euro/livre sterling	+ 1,6 %	24	1	1
Euro/bolivar fuerte	- 80 %	(83)	(42)	(2)

Au cours de l'exercice écoulé, le real brésilien s'est déprécié de 12,4 % par rapport à l'euro. Le dollar US et la livre sterling ont varié respectivement de - 3,9 % et de + 1,6 %.

De plus, dans la continuité de la méthode de conversion utilisée depuis 2010 pour la conversion du bolivar vénézuélien et pour traduire les performances de l'exercice Sodexo a appliqué lors de l'arrêt des comptes consolidés un taux moyen de conversion de 51,06 bolivars = 1 USD (soit 67,34 bolivars = 1 euro) ; ce taux correspond au taux retenu pour les dernières transactions réelles effectuées par Sodexo (en juin 2014 notamment) sur le marché actuel

de contrôle des changes, dénommé SICAD II qui a été mis en place par le gouvernement vénézuélien en mars 2014. L'utilisation de ce nouveau taux pour la conversion des éléments du compte de résultat a représenté sur l'exercice écoulé une dépréciation de 80 % du Bolivar par rapport à l'euro.

Les impacts de cette dépréciation (y compris les effets sur le bilan consolidé qui est converti au taux de clôture), sont présentés dans le tableau en dessous. Ils ne sont pas significatifs à l'échelle du Groupe, car ils n'impactent que de 2 millions d'euros le résultat net part du Groupe :

PRINCIPAUX IMPACTS DE LA DÉVALUATION (EN MILLIONS D'EUROS) SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT DE 2013-2014 ET LE BILAN AU 31/08/2014 :

Impact sur le chiffre d'affaires	Impact sur le résultat opérationnel	Impact sur la charge d'hyperinflation*	Impact sur les autres lignes du compte de résultat**	Impact sur le résultat net part du Groupe	Impact sur la trésorerie	Impact sur les capitaux propres
(83)	(42)	32	8	(2)	(64)	(37)

* Comprise dans le résultat financier.

** Dont autres composantes du résultat financier impôts, intérêts minoritaires.

En reflétant ainsi, ce taux de conversion, les activités du Groupe au Venezuela ne représentent plus que 0,1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe et environ 1 % de son résultat opérationnel consolidé.

3.1.2.2 PROGRESSION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires consolidé de Sodexo pour l'exercice 2013-2014 s'élève à 18 milliards d'euros, en baisse de 2,1 %. La croissance interne ressort à + 2,3 %.

La croissance interne de l'activité **Services sur Site** a été de + 1,8 %. Dans une économie mondiale en faible croissance, cette progression démontre la demande accrue des offres intégrées de Services de Qualité de Vie dans la plupart des zones géographiques. Les offres de Sodexo bien adaptées avec une part importante de services de *facilities management*, ont permis au Groupe d'atténuer les baisses de volumes en services de restauration, notamment en Europe, conséquences des réductions d'effectifs de la part des clients.

La croissance interne de l'activité **Services Avantages et Récompenses** à + 13 %, est en forte accélération par rapport à celle enregistrée en 2012-2013. Elle traduit le dynamisme continu en Amérique latine mais aussi un bon développement en Asie, notamment en Inde et en Chine.

3.1.2.3 PROGRESSION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS

À 966 millions d'euros, le résultat opérationnel avant éléments exceptionnels augmente de + 10,7 % hors effets de change et de + 0,2 % à taux de change courant par rapport à l'exercice précédent.

Ce résultat opérationnel comprend d'excellentes progressions :

- + 20,5 % dans l'activité Services sur Site dans le Reste du Monde ;
- + 17,7 % en Services sur Site en Europe continentale ;
- et près de + 12 % en Services Avantages et Récompenses.

Par ailleurs, en raison de coûts importants liés à la mobilisation de grands contrats, le résultat opérationnel en Services sur Site en Amérique du Nord et au Royaume-Uni et Irlande est resté quasi-stable par rapport à l'exercice précédent.

La Direction Générale avait lancé en début d'exercice 2012-2013 un programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts. Ce programme avait pour objectif de permettre au Groupe de réduire ses coûts d'exploitation sur site et de diminuer de manière durable ses frais administratifs, avec des économies annuelles s'étalant progressivement à partir des exercices 2013-2014 et 2014-2015. Sodexo a ainsi bénéficié au cours de l'exercice des premiers effets positifs de la mise en œuvre de ce plan avec des économies à hauteur de 100 millions d'euros.

La marge opérationnelle consolidée (hors effet de change) s'est ainsi améliorée de 0,5 %, passant de 5,2 % en 2012-2013 à 5,7 % en 2013-2014. Après prise en compte des effets de change, la marge opérationnelle consolidée s'élève à 5,4 % à taux courant.

3.1.2.4 RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PUBLIÉ

Le résultat opérationnel publié est de 939 millions d'euros, en progression de + 13,8 % à taux de change courant et de + 25,9 % hors effet de change.

Au cours de l'exercice 2013-2014, des charges exceptionnelles liées au programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts ont été comptabilisées à hauteur de 27 millions d'euros. Il s'agit :

- dans la marge brute : de 12 millions de charges exceptionnelles liées à la dépréciation d'actifs et aux coûts nets de sortie de certains contrats ou d'activités devenus insuffisamment rentables ;
- dans les charges administratives : de 15 millions de charges exceptionnelles notamment liées à différentes mesures prises pour réduire les coûts.

Sur une période de 18 mois, entre septembre 2012 et février 2014, le programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts s'est traduit par une charge totale de 166 millions d'euros. Les économies annuelles attendues de ce programme pour 2014-2015 sont du même montant, permettant un *payback* de 100 %.

Par ailleurs, dans le cadre de ce plan, Sodexo a choisi de renoncer à des contrats et des activités représentant un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 450 millions d'euros.

Toutes les données relatives au résultat opérationnel dans la suite de cette section s'entendent hors ces coûts exceptionnels.

3.1.2.5 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes passent de 136 millions d'euros en 2012-2013 à 173 millions d'euros pour l'exercice 2013-2014.

Le coût de l'endettement net a diminué de 11 millions d'euros par rapport à celui de l'exercice précédent grâce aux opérations de refinancement effectuées depuis le début de l'année et à la réduction progressive du niveau des dettes financières.

La charge d'actualisation des engagements de retraite s'est légèrement appréciée et il convient de rappeler que des produits de cessions d'investissements financiers (notamment liés aux participations détenues dans les entités *ad hoc* créées dans le cadre des Partenariats Public-Privé au Royaume-Uni) avaient favorablement impacté la charge financière nette lors de l'exercice précédent à hauteur de 28 millions d'euros.

3.1.2.6 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

L'impôt sur les bénéfices s'élève à 265 millions d'euros. Le taux effectif d'impôt s'établit à 34,8 %, à comparer au taux de 34,3 % de l'exercice précédent.

3.1.2.7 RÉSULTAT NET PART DU GROUPE ET BÉNÉFICE NET PAR ACTION

Le résultat net part du Groupe atteint 490 millions d'euros contre 439 millions d'euros pour l'exercice précédent, en progression de 11,6 % ou de 20,3% hors effet de change.

Le bénéfice net par action s'élève à 3,23 euros contre 2,91 euros pour l'exercice précédent, soit une hausse de 11 % ou 19,6 % hors effet de change.

Le coût de mise en œuvre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts, net d'impôts, pèse sur ces performances en 2013-2014 à hauteur de 18 millions d'euros (à comparer aux 91 millions d'euros de l'exercice précédent).

3.1.2.8 PROPOSITION DE DIVIDENDE

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale qui se tiendra le 19 janvier 2015, de porter pour l'exercice écoulé, le dividende à 1,80 euro par action soit une progression 11,1 % par rapport à l'exercice précédent. Cette proposition est conforme à la politique du Groupe qui souhaite faire bénéficier les actionnaires de la progression du résultat net part du Groupe ; elle reflète également la grande confiance des membres du Conseil d'Administration dans l'avenir de Sodexo et dans la solidité de son modèle financier, générateur de liquidités. Cette distribution proposée représente un *pay-out ratio* de 56 % du résultat net part du Groupe (soit de 54 % avant prise en compte des éléments exceptionnels liés au programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts).

Par ailleurs, toute action inscrite sous la forme nominative depuis plus de quatre ans au 31 août 2014 et qui sera conservée ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende en février 2015, bénéficiera, d'une majoration de 10 % de ce dividende dans la limite de 0,5 % du capital par actionnaire.

3.1.2.9 ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PAR ACTIVITÉ

Chiffre d'affaires par activité (en millions d'euros)	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013	Variation à taux de change courant	Variation à taux de change constant
Services sur Site				
Amérique du Nord	6 759	6 821	- 0,9 %	+ 3,7 %
Europe continentale	5 702	5 716	- 0,2 %	+ 0,7 %
Reste du monde	3 327	3 683	- 9,7 %	+ 0,4 %
Royaume-Uni et Irlande	1 483	1 397	+ 6,2 %	+ 4,6 %
Total Services sur Site	17 271	17 617	- 2,0 %	+ 2,1 %
Services Avantages et Récompenses	751	790	- 4,9 %	+ 13,7 %
Élimination du chiffre d'affaires interne	(6)	(10)		
TOTAL	18 016	18 397	- 2,1 %	+ 2,6 %

Résultat opérationnel par activité ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013	Variation à taux de change courant	Variation à taux de change constant
Services sur Site				
Amérique du Nord	358	372	- 3,8 %	+ 0,5 %
Europe continentale	231	198	+ 16,7 %	+ 17,7 %
Reste du monde	140	127	+ 10,2 %	+ 20,5 %
Royaume-Uni et Irlande	66	67	- 1,5 %	- 3,0 %
Total Services sur Site	795	764	+ 4,1 %	+ 8,0 %
Services Avantages et Récompenses	268	304	- 11,8 %	+ 11,8 %
Frais de Direction Générale	(91)	(94)		
Éliminations	(6)	(10)		
TOTAL GROUPE	966	964	+ 0,2 %	+ 10,7 %

(1) Résultat opérationnel avant coûts enregistrés dans le cadre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts en 2012-2013 et en 2013-2014 et après quote-part dans les résultats des mises en équivalence dans le prolongement de l'activité.

L'activité Services sur Site représente 96 % du chiffre d'affaires consolidé et 75 % du résultat opérationnel consolidé avant éliminations et frais de Direction Générale.

L'activité Services Avantages et Récompenses représente 4 % du chiffre d'affaires consolidé et 25 % du résultat opérationnel consolidé avant frais de Direction Générale.

Services sur Site

CHIFFRE D'AFFAIRES

Croissance par région :

(en millions d'euros)	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Amérique du Nord	6 759	6 821	+ 3,7 %			
Europe continentale	5 702	5 716	- 0,2 %			
Reste du monde	3 327	3 683	+ 0,2 %			
Royaume-Uni et Irlande	1 483	1 397	+ 4,7 %			
TOTAL SERVICES SUR SITE	17 271	17 617	+ 1,8 %	+ 0,3 %	- 4,1 %	- 2,0 %

Croissance par segment :

(en millions d'euros)	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	9 208	9 445	+ 2,2 %			
Santé et Seniors	4 280	4 370	+ 1,1 %			
Éducation	3 783	3 802	+ 1,4 %			
TOTAL SERVICES SUR SITE	17 271	17 617	+ 1,8 %	+ 0,3 %	- 4,1 %	- 2,0 %

Le chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site s'élève à 17,3 milliards d'euros, en baisse de 2 %. La croissance interne est de + 1,8 %.

Les services de *facilities management* représentent désormais 28 % du chiffre d'affaires consolidé. Comme cela a été le cas au cours des trois derniers exercices, ces services continuent à croître à un rythme plus élevé (près de trois fois) que les services de restauration, confirmant la pertinence du positionnement du Groupe.

Par segment de clientèle, sur la même base de comparaison, la croissance interne du chiffre d'affaires a été la suivante :

- + 2,2 % en **Entreprises et Administrations**. Elle résulte de trois tendances divergentes :
 - d'une part, une demande soutenue des entreprises en Amérique du Nord, en Europe et sur les marchés émergents pour les contrats multiservices à fort contenu de maintenance technique,
 - et d'autre part :
 - une baisse des volumes des services de restauration dans plusieurs pays, notamment en Europe. La recherche d'économies

supplémentaires par les clients, la réduction de leurs effectifs ainsi que la baisse des dépenses des consommateurs font ressentir leurs effets, notamment en France, au Pays-Bas, en Italie et en Espagne,

- un fort ralentissement de l'activité dans les Bases-Vie (- 4,5 %) et ce, en particulier dans le secteur minier au niveau mondial et plus précisément en Afrique, au Moyen-Orient, en Australie ainsi qu'en Amérique latine.

À noter que la croissance interne en Entreprises et Administrations, hors Bases-Vie, a été de l'ordre de + 4 % ;

- + 1,1 % en **Santé et Seniors** résultant d'une croissance sur site modérée tant en Amérique du Nord qu'en Europe. Il convient de noter également l'arrêt volontaire de la montée en puissance d'un nouveau contrat multi-sites de services intégrés en Amérique du Nord ;
- + 1,4 % en **Éducation**, ce qui traduit notamment une légère hausse du nombre de consommateurs (étudiants et élèves) en Amérique du Nord, et un solide développement dans les pays émergents qui bénéficient de l'expertise de Sodexo dans ce segment.

Les principaux indicateurs de croissance du Groupe se sont établis à :

- **93,4 %** pour le **taux de fidélisation** des clients, en nette amélioration par rapport à l'exercice précédent malgré le choix de Sodexo de sortir de certains contrats devenus insuffisamment rentables et des fins de chantiers sur certaines Bases-Vie. Ce taux particulièrement élevé (près de 97 %) au Royaume-Uni et en Irlande a également progressé en Europe continentale, en Amérique latine et en Bases-Vie ;
- **2,5 %** pour la **croissance sur sites existants** contre 2,1 % pour l'exercice précédent. Cette évolution est principalement due à une meilleure performance des équipes de Sodexo pour répercuter l'inflation dans les prix tant en Europe qu'en Amérique latine. Cela a permis de compenser la baisse continue des volumes dans les services de restauration en Europe et le ralentissement de la croissance économique dans certains pays émergents,
- **7,1 %** pour le **taux de développement** (gain de nouveaux contrats) contre 7,8 % en 2012-2013, mais

en progression par rapport à l'exercice précédent en Europe continentale, en Chine et en Bases-Vie grâce aux nombreux succès commerciaux en offres de services intégrés. Le montant des nouveaux contrats gagnés sur l'exercice s'est ainsi élevé à 1,3 milliard d'euros en chiffre d'affaires annuel.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel des Services sur Site, hors charges exceptionnelles liées au programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts, s'élève à 795 millions d'euros contre 764 millions d'euros en 2012-2013.

Cette progression du résultat opérationnel de 8 % à taux de change constant provient principalement de l'Europe continentale et du Reste du Monde, en partie grâce aux premiers effets du plan d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts. La marge opérationnelle de cette activité s'est ainsi établie à 4,6 % pour l'exercice 2013-2014 contre 4,3 % pour l'exercice précédent.

ANALYSE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Amérique du Nord

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	1 704	1 647	+ 8,9 %			
Santé et Seniors	2 439	2 521	+ 1,1 %			
Éducation	2 616	2 653	+ 2,8 %			
TOTAL	6 759	6 821	+ 3,7 %	+ 0,0 %	- 4,6 %	- 0,9 %

Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord s'élève à 6,8 milliards d'euros. La croissance interne de + 3,7 % est en nette accélération par rapport à la croissance interne de + 0,6 % réalisée durant l'exercice 2012-2013.

En **Entreprises et Administrations**, la croissance interne atteint **+ 8,9 %**, le niveau le plus élevé depuis 2007. Cette performance s'explique largement par le succès des offres de services de *facilities management* pour des clients tels qu'Unilever, OneMain Financial/Citi Financial et The Boeing Company, ainsi que par le développement de plusieurs grands chantiers en Bases-Vie au Canada, tels que Suncor Fort Hills et La Romaine 3.

Sodexo a remporté de nombreux contrats au cours de l'exercice dont, en particulier Bloomberg et Dow Jones & Company.

En **Santé et Seniors**, la progression de **+ 1,1 %** résulte d'une croissance sur site modeste, de la montée en puissance plus lente qu'initialement prévu des grands contrats remportés en 2013 et de la cession de certaines activités de blanchisserie devenues peu rentables. Notons par ailleurs, qu'à la suite d'un changement de stratégie de son client, Sodexo a fait le choix sur le dernier trimestre de l'exercice de ne pas poursuivre la montée en puissance de son contrat élargi pour la chaîne nationale de maisons de

retraite, ManorCare et de revenir au périmètre d'origine, pour des services fournis de longue date dans le Nord-Est des États-Unis.

Parmi les succès commerciaux de l'exercice, citons Covenant Care (Alberta) au Canada, USC Kenneth Norris Jr Cancer Hospital (Californie) et Wheaton Franciscan Hospital (Wisconsin) aux États-Unis.

En **Éducation**, la croissance interne du chiffre d'affaires est de **+ 2,8 %**. Les équipes de Sodexo ont su maintenir un bon rythme de croissance grâce à une fidélisation élevée des clients et à une amélioration de la croissance sur site en Écoles et en Universités, liée à l'augmentation des dépenses des étudiants et du nombre de repas servis.

Parmi les nouveaux contrats signés durant l'exercice figurent Chicago Public Schools, Jackson State University (Mississippi) et William Rainer Harper College (Illinois).

Europe continentale

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	3 404	3 407	+ 1,1 %			
Santé et Seniors	1 380	1 404	- 1,2 %			
Éducation	918	905	- 3,6 %			
TOTAL	5 702	5 716	- 0,2 %	+ 0,9 %	- 0,9 %	- 0,2 %

En Europe continentale, le chiffre d'affaires s'établit à 5,7 milliards d'euros, avec une croissance interne de - 0,2 %.

La performance est inégale selon les pays. Sodexo a poursuivi son développement en Europe centrale et amélioré ses performances en Allemagne et en Belgique, alors que les services de restauration continuent à reculer notamment en France et aux Pays-Bas. Par ailleurs, la croissance en Russie a connu une décélération rapide au deuxième semestre de l'exercice, liée au contexte géopolitique.

En **Entreprises et Administrations**, la croissance interne de **+ 1,1 %** continue à refléter le succès des offres de services intégrés à fort contenu de services de *facilities management* auprès de nombreux clients à travers l'Europe. Ces services permettent à Sodexo de poursuivre sa croissance et de compenser les baisses de volumes en services de restauration notamment dues aux réductions d'effectifs chez les clients. Parmi les succès récents remportés par les équipes de Sodexo, citons

Résultat opérationnel

Le **résultat opérationnel** atteint 358 millions d'euros. Hors effet de change, il progresse de + 0,5 %.

De nombreuses actions d'amélioration de la productivité ont été menées dans le cadre d'une démarche structurée avec, notamment, des nouveaux progrès dans la standardisation des menus et une meilleure efficacité dans les coûts de structure. Toutefois, ces progrès ont été partiellement masqués par des coûts de démarrage significatifs, notamment sur le contrat avec ManorCare, ainsi que par une hausse ponctuelle des provisions pour dépréciation de certaines créances clients.

La marge opérationnelle ressort ainsi à 5,3 %, à comparer aux 5,5 % de l'exercice 2012-2013.

le contrat Carlsberg (sur 35 sites dans 10 pays avec une large gamme de services tels que le nettoyage, la réception, l'entretien des espaces verts, la restauration et maintenance technique des bâtiments et des installations incendie) ainsi que Johnson & Johnson en Allemagne.

En **Santé et Seniors**, la croissance interne à **- 1,2 %**, reflète une faible croissance sur site, résultant notamment de durées de séjours plus courtes des patients et d'un taux de fidélisation plus faible sur les douze derniers mois en Europe du Nord. Parmi les succès commerciaux récents, citons Le Centre Hospitalier de la Région de Saint-Omer et la Clinique Générale d'Annecy en France et l'IFO (*Istituto Fisioterapici Ospitalieri*) en Italie.

En **Éducation**, le recul de **- 3,6 %** du chiffre d'affaires est la conséquence du choix de Sodexo de sortir ou ne pas renouveler certains contrats devenus insuffisamment rentables, notamment en Europe du Sud, ainsi que de la réduction des budgets scolaires dans plusieurs pays. Néanmoins, les équipes de Sodexo ont remporté de beaux

contrats tels que les écoles de la Ville d'Asnières-sur-Seine en France et Taideyliopiston Sibelius Akatemia en Finlande.

Résultat opérationnel

À 231 millions d'euros, le **résultat opérationnel** progresse de 33 millions d'euros (près de 18% hors effet de change) et la marge opérationnelle s'améliore sensiblement. Elle s'établit à 4,1 %, à comparer aux 3,5 % réalisés durant l'exercice 2012-2013. Cette performance traduit avant

tout une gestion rigoureuse des frais de structure et les effets positifs des différentes initiatives prises dans le cadre du plan d'amélioration de l'efficacité opérationnelle dans plusieurs pays d'Europe. Par ailleurs, Sodexo a enregistré en France le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi « CICE », qui compense partiellement l'alourdissement des charges sociales des exercices récents.

Reste du Monde (Amérique latine, Moyen-Orient, Asie, Afrique, Australie et Bases-Vie)

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	3 030	3 398	- 1,3 %			
Santé et Seniors	172	171	+ 17,1 %			
Éducation	125	114	+ 17,4 %			
TOTAL	3 327	3 683	+ 0,2 %	+ 0,2 %	- 10,1 %	- 9,7 %

Dans le Reste du Monde (Amérique latine, Afrique, Moyen-Orient, Asie, Australie et Bases-Vie), Sodexo réaffirme sa position de leader dans les pays émergents à fort potentiel. Le chiffre d'affaires ressort à 3,3 milliards d'euros pour l'exercice. Les effets des variations des taux de change pèsent pour 369 millions d'euros sur la progression du chiffre d'affaires exprimé en euros.

Hors effet de change, le chiffre d'affaires de l'exercice dans le Reste du Monde est stable à + 0,4 % :

- les services en Bases-Vie (segment qui représentait 44 % des activités du Reste du Monde) baissent de plus de - 7 %, compte tenu des retards d'investissement dans les nouveaux projets, des programmes de réduction de coûts des clients du secteur minier ainsi que des fins de chantiers constatées sur les 18 derniers mois. En revanche, le dynamisme commercial des équipes de Sodexo dans le secteur de l'énergie et des infrastructures devrait permettre de renouer avec la croissance l'exercice prochain ;
- hors l'activité Bases-Vie, la croissance interne dans le Reste du Monde s'élève à + 6,9 %. Certaines régions telles que l'Inde, et l'Asie du Sud-Est enregistrent un taux de croissance interne à deux chiffres.

En **Entreprises et Administrations**, et à taux de change constant, le chiffre d'affaires recule de - 1,3 %. Les services aux entreprises industrielles et de services (hors Bases-vie) continuent à réaliser une bonne performance avec

une croissance de 5,6 % dans les pays émergents à fort potentiel sur le moyen terme.

La forte dynamique commerciale de Sodexo se traduit par de beaux succès tels que BHP Billiton Cerro Matoso, et Unysis en Colombie, Heineken au Brésil, Enel au Chili, Groote Eylandt Gemco (BHP Billiton) et Woodside Energy en Australie, Goodyear Tyres et Tetra Pak India en Inde, la Knesset en Israël, Mondelez International au Pérou et Shanghai Mitsubishi Electric Ltd en Chine.

En **Santé et Seniors**, la croissance interne de + 17,1 % résulte d'un développement commercial solide, en particulier au Brésil et en Asie avec des contrats tels que Mater Dei Hospital (Belo Horizonte) au Brésil, Clinica Universitaria Bolivariana en Colombie, American Sino Medical Shanghai et le Beijing Jishuitan Hospital en Chine. Cette progression soutenue et régulière est le fruit de l'expertise mondiale reconnue de Sodexo sur le marché de la santé.

En **Éducation**, le Groupe poursuit également son développement dans les pays émergents et continue à apporter son expertise et sa connaissance approfondie des enjeux dans ce segment à ses nombreux clients, notamment en Asie du Sud-Est et en Inde. La croissance interne atteint + 17,4 %. Les équipes de Sodexo ont ainsi remporté de beaux succès commerciaux tels que Panyapiwat Institute of Management en Thaïlande, Fundação Getulio Vargas au Brésil et Universidad Santo Tomas au Chili.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel augmente de + 20,5% hors effet de change pour atteindre 140 millions d'euros. Au cours de l'exercice, le Groupe a poursuivi avec succès l'intégration de Puras au Brésil, permettant ainsi la mise en œuvre des synergies opérationnelles supplémentaires. De plus, grâce

à une gestion rigoureuse des coûts et une amélioration de la productivité sur site dans l'ensemble des zones géographiques, la marge opérationnelle ressort à 4,2 % contre 3,4 % en 2012-2013.

Royaume-Uni et Irlande**Chiffre d'affaires**

(en millions d'euros)	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	1 070	993	+ 6,3 %			
Santé et Seniors	289	274	+ 3,8 %			
Éducation	124	130	- 6,1 %			
TOTAL	1 483	1 397	+ 4,7 %	- 0,1 %	+ 1,6 %	+ 6,2 %

Au Royaume-Uni et en Irlande, le chiffre d'affaires s'établit à 1,5 milliard d'euros, avec une croissance interne de + 4,7 %.

En **Entreprises et Administrations**, le chiffre d'affaires de l'exercice 2013-2014 affiche une solide progression de + 6,3 %. Cette performance s'explique par la demande accrue de services intégrés et par la fourniture de services supplémentaires à des clients tels que GSK, Unilever, Agusta Westland ou AstraZeneca. Il intègre également l'ouverture d'un important contrat de services pour le centre pénitentiaire du comté de Northumberland au sein du segment Justice.

En **Santé et Seniors**, la croissance interne demeure solide. Elle s'établit à + 3,8 % grâce à la poursuite de l'extension des services pour plusieurs hôpitaux tels que North Staffordshire University Hospital et Romford Hospital. En fin d'exercice Sodexo a remporté un succès commercial important en signant avec l'Imperial Hospital à Londres.

En **Éducation**, Sodexo a notamment remporté un prestigieux contrat avec University College London. Parmi les récents contrats, citons également The Lady Eleanor Holles School.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel atteint 66 millions d'euros, en recul de 3 % hors effet de change.

Malgré d'importants efforts de productivité sur site réalisés au cours de l'exercice 2013-2014, la marge opérationnelle passe de 4,8 % à 4,5 %. En effet, les équipes de Sodexo ont commencé à préparer la prochaine Coupe du Monde de rugby qui se déroulera en 2015 et pour laquelle le Groupe assurera les services d'hospitalité et ont ainsi engagé des coûts commerciaux. Le chiffre d'affaires de Sodexo lié à cet événement sera essentiellement réalisé sur l'exercice 2015-2016. Par ailleurs, la mobilisation initiale du nouveau contrat en Justice a ponctuellement pesé sur la progression de la marge opérationnelle.

Services Avantages et Récompenses

Volume d'émission

(en millions d'euros)	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Amérique latine	7 323	8 128	+ 17,2 %			
Europe et Asie	8 171	7 908	+ 4,1 %			
TOTAL	15 494	16 036	+ 10,7 %	+ 0,8 %	- 14,9 %	- 3,4 %

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Amérique latine	410	452	+ 20,8 %			
Europe et Asie	341	338	+ 2,5 %			
TOTAL	751	790	+ 13,0 %	+ 0,7 %	- 18,6 %	- 4,9 %

Le volume d'émission (valeur faciale multipliée par le nombre de chèques et cartes émis) de l'activité Services Avantages et Récompenses s'élève à près de 15,5 milliards d'euros et le chiffre d'affaires de l'activité ressort à 751 millions d'euros en 2013-2014.

D'importants effets de conversion des devises par rapport à l'euro, notamment pour les monnaies d'Amérique latine (expliqués en début de chapitre) pèsent sur les performances pourtant très solides réalisées par les équipes opérationnelles tant en termes de croissance que de rentabilité.

En **Amérique latine**, les croissances internes à la fois du volume d'émission et du chiffre d'affaires (hors effet de change) s'élèvent sur 2013-2014 à d'excellents niveaux respectivement de plus de 17 % et près de 21 %. Ces remarquables progrès reflètent la poursuite d'une très forte dynamique commerciale, innovante et particulièrement adaptée aux besoins des clients, au Brésil, au Chili et au Venezuela. Environ les deux tiers de cette croissance proviennent de la pénétration du marché et du *cross-selling*, le tiers restant résultant de l'inflation dans ces pays.

En **Europe et Asie**, les croissances internes du volume d'émission et du chiffre d'affaires ressortent respectivement à 4,1 % et 2,5 %. Elles reflètent les nouveaux succès des offres de Qualité de Vie, en particulier au Royaume Uni avec Money Boost, en Turquie avec l'offre pour Ferrero et en Europe centrale. La croissance interne est également portée par une accélération du développement en Asie, notamment en Inde et en Chine.

Parmi les succès commerciaux récents, citons Santander au Brésil avec 22 000 bénéficiaires du Pass Cultura, ainsi

que Johnson Controls en Roumanie, District de K onak, Municipalité d'Izmir en Turquie, General Directorate of Customs en République tchèque, Alcatel Lucent au Mexique, Fundación Escolar Del Estado Lara au Venezuela, Laboratoires Abbott, au Mexique et Petrobras au Brésil.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel de l'activité Services Avantages et Récompenses s'élève à 268 millions d'euros. Il progresse de près de 12 % (hors effet de change) par rapport à 2012-2013 et représente 25 % du résultat opérationnel consolidé du Groupe.

Cette bonne progression traduit l'effet de levier opérationnel lié à la croissance des volumes ainsi que des gains de productivité réalisés sur les coûts opérationnels, fruits d'une gestion rigoureuse. Remarquons également que les Services Avantages et Récompenses de Sodexo sont digitalisés à hauteur de 63 % suivant une évolution progressive constatée depuis plus de dix ans dans différents pays. Sodexo s'adapte en permanence aux évolutions des moyens de paiement et parallèlement continue à investir pour améliorer ses performances auprès de ses clients et mieux anticiper leurs besoins futurs.

Pour l'exercice 2013-2014, la marge opérationnelle de l'activité Services Avantages et Récompenses s'établit ainsi à 35,7 % à taux de change courant ou 37,9 % à taux de change constant contre 38,5 % lors de l'exercice précédent. En effet, rappelons que la forte baisse des devises d'Amérique latine (bolivar vénézuélien et real brésilien) a eu un effet négatif sur l'évolution des marges.

➤ 3.1.3 SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE

3.1.3.1 VARIATION DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le tableau suivant présente les éléments des flux de trésorerie :

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos au	
	31 août 2014	31 août 2013
Flux nets de trésorerie liés à l'activité	825	618
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(337)	(315)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	920	(273)
Flux nets de trésorerie	1 408	30

Les flux nets de trésorerie liés à l'activité s'élèvent à 825 millions d'euros, en progression de plus de 200 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Deux éléments principaux expliquent cette variation :

- l'augmentation du résultat opérationnel des sociétés intégrées de 119 millions d'euros ; l'exercice 2012-2013 ayant notamment été impacté par des charges exceptionnelles liées à la mise en œuvre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts ;
- une forte amélioration du besoin en fonds de roulement grâce en particulier à une amélioration des délais de règlement des clients.

Ces flux nets de trésorerie liés à l'activité ont permis de réaliser :

- d'une part, des investissements opérationnels nets et des investissements clients pour 287 millions d'euros, soit 1,6 % du chiffre d'affaires ;

- d'autre part, des opérations de croissance externe pour un total de 50 millions d'euros ; il s'agit principalement de la prise de contrôle à 100 % de la société française Crèche Attitude.

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement comprennent :

- le paiement des dividendes pour 266 millions d'euros, dont 248 millions d'euros distribués par Sodexo SA ;
- et une augmentation de la dette financière pour un montant de 1 203 millions d'euros à la suite des deux opérations de refinancement effectuées durant l'exercice.

Ainsi les flux nets de trésorerie pour l'exercice 2013-2014 ressortent à 1 408 millions d'euros.

3.1.3.2 BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE

<i>(en millions d'euros)</i>	31 août 2014	31 août 2013		31 août 2014	31 août 2013
Actif non courant	6 852	6 626	Capitaux propres part du Groupe	3 189	2 950
Actif courant hors trésorerie	4 120	3 902	Participations ne donnant pas le contrôle	32	37
Actifs financiers Services	758	734	Passif non courant	3 830	2 738
Avantages et Récompenses	2 748	1 347	Passif courant	7 427	6 884
Trésorerie					
TOTAL ACTIF	14 478	12 609	TOTAL PASSIF	14 478	12 609
			Endettement net	371	478
			Taux d'endettement net	12 %	16 %

À la clôture de l'exercice, une légère appréciation du dollar US et surtout de la livre sterling favorisent plusieurs postes du bilan tels que les écarts d'acquisition. Cependant les opérations de refinancement de l'exercice, expliquent en grande partie l'augmentation de la trésorerie et du passif non courant.

Au 31 août 2014, les dettes financières s'élèvent à 3 816 millions d'euros, un niveau supérieur à celui du 31 août 2013 (2 519 millions d'euros). En effet, Sodexo a procédé durant l'exercice à deux opérations importantes de refinancement de sa dette :

- un placement privé (USPP) réalisé par le Groupe en mars 2014 pour 1,1 milliard de dollars U.S. structuré en 5 tranches avec des échéances comprises entre 5 et 15 ans et à un taux moyen de 3,8 % ;
- une émission obligataire en juin 2014 d'un montant de 1,1 milliard d'euros, structurée en deux tranches à échéances 7,5 et 12 ans, à un taux d'intérêt moyen de 2,1 %.

Ces deux opérations financières ont permis à Sodexo de refinancer, à des conditions plus favorables, les dettes financières venant à échéance en 2014 et en 2015, d'allonger de façon significative la maturité de ses dettes financières et de réduire progressivement son coût d'endettement moyen annuel.

Ainsi, les dettes financières comprennent principalement deux tranches d'un emprunt obligataire en euros pour respectivement 500 millions d'euros et 600 millions d'euros, un emprunt obligataire de 880 millions d'euros arrivant à échéance en janvier 2015 ainsi que trois placements privés auprès d'investisseurs américains totalisant un montant total de 1 591 millions d'euros. Le financement par divers concours bancaires et par crédit-bail, ainsi que les instruments financiers dérivés constituent le solde de l'endettement.

Au 31 août 2014, le taux d'intérêt moyen sur les dettes financières est de 4,3 %.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires s'élèvent, au 31 août 2014, à 2 687 millions d'euros. Les placements de la trésorerie des Services Avantages et Récompenses sur des supports à plus de trois mois atteignent 343 millions d'euros (en augmentation par rapport au 31 août 2013) et les fonds réservés de l'activité Services Avantages et Récompenses atteignent 415 millions d'euros.

À cette même date, la trésorerie opérationnelle du Groupe (qui comprend également ses placements et les fonds réservés de l'activité Services Avantages et Récompenses) s'élève à 3 445 millions d'euros, dont 1 582 millions d'euros pour l'activité Services Avantages et Récompenses.

Au 31 août 2014, l'endettement net atteint 371 millions d'euros, ce qui représente 12 % des capitaux propres du Groupe à comparer avec 16 % au 31 août 2013.

À cette même date et compte tenu des opérations de refinancement réalisées, l'endettement brut représente ponctuellement 5,4 années d'autofinancement (4,1 années après prise en compte du remboursement de l'emprunt obligataire de janvier 2015) par rapport aux 3,4 années à la clôture de l'exercice précédent.

Le Groupe dispose, au 31 août 2014, de lignes de crédit bancaire non utilisées de 992 millions d'euros.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU 31 AOÛT 2014

La filiale de Sodexo Avantages et Récompenses au Royaume-Uni a annoncé, le 12 septembre 2014, être parvenu à un accord pour l'acquisition de Motivcom plc. Cette acquisition devrait être finalisée d'ici fin 2014.

> 3.1.4 PERSPECTIVES

Lors du Conseil d'Administration du 10 novembre 2014, Michel Landel, Directeur Général, a rappelé la pertinence de la stratégie de long terme du Groupe, fondée sur son offre unique de Services intégrés de Qualité de Vie, son réseau mondial inégalé et son leadership incontesté dans les pays émergents.

Michel Landel a rappelé les trois axes prioritaires de mobilisation du Groupe pour les exercices à venir :

- démontrer la valeur de l'offre de Sodexo dans un monde en rapide mutation grâce à l'offre unique et différenciée de Services de Qualité de Vie dans ses trois activités, en démontrant que ses services améliorent le quotidien des personnes servies et les performances des clients;
- apporter le meilleur de Sodexo à travers son réseau international qui couvre 80 pays, sa compréhension approfondie des activités des clients par segment et par sous-segment et sa connaissance unique du quotidien de ses 75 millions de consommateurs ;
- renforcer sa compétitivité, son efficacité et sa rentabilité tout en continuant le déploiement de nouveaux standards et en adoptant les meilleurs processus disponibles.

Dans un contexte actuel d'économie mondiale à faible inflation et un environnement macro-économique et politique plus incertain à court terme dans certains pays émergents, l'exercice 2014-2015 démarre pour Sodexo avec trois tendances favorables :

- une demande de services intégrés qui ne cesse de croître confirmant la pertinence de notre offre ;
- un rythme de croissance toujours soutenu et à deux chiffres dans l'activité Services Avantages et Récompenses en Amérique latine et en Asie ;
- un taux de développement (signature de nouveaux contrats) qui permettra à Sodexo de renouer avec la croissance dans les Bases-Vie dès le premier semestre.

Toutefois la montée en puissance de certains nouveaux contrats de services intégrés s'avère plus lente que par le passé.

Néanmoins Michel Landel a confirmé sa confiance dans la capacité du Groupe à bénéficier d'un effet de levier opérationnel et à réaliser une nouvelle progression de la rentabilité en 2014-2015 grâce à des plans d'action structurés et suivis à tous les niveaux pour atteindre l'objectif 2014-2015, à un programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle qui porte ses fruits et à des équipes engagées et fortement mobilisées autour de l'amélioration de la compétitivité.

Ainsi, Sodexo vise pour l'exercice 2014-2015 :

- **une croissance interne du chiffre d'affaires de l'ordre de + 3 % ;**
- **une progression du résultat opérationnel (hors effet de change) d'environ 10 %, soit une nouvelle amélioration de la marge opérationnelle,** qui équivaut à une amélioration totale (hors effet de change) de + 0,8 % sur deux exercices, conforme aux objectifs fixés en novembre 2013.

À moyen terme, Sodexo estime avoir la capacité de saisir une part encore plus importante du potentiel considérable existant sur ses marchés qui représente près de 50 fois son chiffre d'affaires actuel et de faire progresser durablement sa rentabilité.

De plus, Michel Landel rappelle que son Comité Exécutif est chargé de définir sur l'exercice à venir les étapes nécessaires pour passer progressivement d'une organisation par pays à une organisation par segment de clientèle mondiaux. Cette évolution de l'organisation permettra de mieux faire bénéficier ses clients internationaux et locaux de sa connaissance approfondie des marchés, des clients et des consommateurs.

Il explique que tout en accélérant ses investissements immatériels, notamment dans les Ressources Humaines, leur perfectionnement, le renforcement des expertises métiers et l'innovation à travers le monde, toutes les équipes du Groupe restent mobilisées autour d'un progrès continu de compétitivité.

Ainsi, l'ambition du Groupe à **moyen terme** (trois à cinq ans) est de réaliser :

- un **taux de croissance annuel moyen (hors effet de change) du chiffre d'affaires compris entre 4 et 7 %**
- une **progression annuelle moyenne (hors effet de change) du résultat opérationnel comprise entre 8 et 10 %** ;
- un **ratio de cash conversion annuel moyen de l'ordre de 100 %**, ce qui permettra au Groupe de continuer à autofinancer sereinement son développement.

Enfin, Michel Landel affirme sa grande confiance dans l'avenir du Groupe dont il rappelle les atouts majeurs :

- **l'indépendance du Groupe** ;
- un **potentiel de marché considérable** estimé à près de 50 fois son chiffre d'affaires ;
- une **offre unique** de Services de Qualité de Vie particulièrement adaptée aux évolutions de la demande des clients ;
- un **réseau mondial inégalé** dans nos services couvrant 80 pays ;
- un **leadership incontesté dans les économies émergentes** ;
- un **modèle financier solide** qui assure l'autofinancement du développement ;
- une **culture forte et des équipes engagées**.

Pour conclure, Michel Landel ajoute : « Je tiens enfin à remercier les clients pour leur fidélité, les actionnaires pour leur confiance et les 419 000 collaborateurs du Groupe pour les efforts réalisés au cours de l'exercice 2013-2014 et pour leur engagement quotidien au service de la Qualité de Vie de nos clients et de nos consommateurs. »

3.2 Comptes consolidés de Sodexo au 31 août 2014

➤ 3.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2013-2014	2012-2013
Chiffre d'affaires	3	18 016	18 397
Coût des ventes	4.1	(15 265)	(15 651)
Marge brute		2 751	2 746
Charges commerciales	4.1	(262)	(265)
Charges administratives	4.1	(1 554)	(1 649)
Autres produits opérationnels	4.1	44	20
Autres charges opérationnelles	4.1	(46)	(38)
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	3	933	814
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe	3 et 4.9	6	11
Résultat opérationnel après quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe		939	825
Produits financiers	4.2	20	53
Charges financières	4.2	(193)	(189)
Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence	3 et 4.9	8	6
Résultat avant impôt		774	695
Impôt sur les résultats	4.3	(265)	(233)
Résultat net		509	462
Dont :			
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		19	23
PART REVENANT AU GROUPE		490	439
Résultat part du Groupe par action <i>(en euros)</i>	4.4	3,23	2,91
Résultat part du Groupe dilué par action <i>(en euros)</i>	4.4	3,19	2,88

(1) Dont 27 millions d'euros de coûts enregistrés au cours de l'exercice 2013-2014 et 139 millions d'euros au cours de l'exercice 2012-2013 dans le cadre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts (voir note 2.22.4).

➤ 3.2.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2013-2014	2012-2013
Résultat de l'ensemble consolidé		509	462
Éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat			
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	4.11.2 et 4.14		1
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente transférée en résultat	4.11.2 et 4.14		
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture	4.16 et 4.14	(14)	
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture transférée en résultat	4.16 et 4.14	13	12
Écarts de conversion		29	(342)
Impôts sur les autres éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat	4.14		(4)
Part des autres éléments du résultat global dans les entreprises mises en équivalence, nets d'impôts	4.14		7
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat			
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	4.17.1 et 4.14	(75)	(11)
Impôts sur les autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	4.14	16	5
Total des autres éléments du résultat global après impôts		(31)	(332)
RÉSULTAT GLOBAL		478	130
Dont :			
Part revenant au Groupe		467	109
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		11	21

➤ 3.2.3 ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
ACTIF NON COURANT			
Immobilisations corporelles	4.5	555	540
<i>Goodwills</i>	4.6	4 971	4 803
Autres immobilisations incorporelles	4.7	524	528
Investissements clients	4.8	361	288
Participations dans les entreprises mises en équivalence	4.9	60	78
Actifs financiers non courants	4.11	122	118
Instruments financiers dérivés actifs	4.16	17	69
Autres actifs non courants	4.12	16	14
Impôts différés	4.20	226	188
Total actif non courant		6 852	6 626
ACTIF COURANT			
Actifs financiers courants	4.11	8	7
Instruments financiers dérivés actifs	4.16	35	39
Stocks		265	271
Créances d'impôt		185	119
Clients et autres créances	4.12	3 627	3 466
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	4.11	758	734
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.13	2 748	1 347
Total actif courant		7 626	5 983
TOTAL DE L'ACTIF		14 478	12 609

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013 ⁽¹⁾
CAPITAUX PROPRES			
Capital		628	628
Primes d'émission		1 109	1 109
Réserves et résultats non distribués		1 452	1 213
Capitaux propres – Part du Groupe		3 189	2 950
Participations ne donnant pas le contrôle		32	37
Total capitaux propres	4.14	3 221	2 987
PASSIF NON COURANT			
Emprunts et dettes financières	4.15	2 895	1 895
Instruments financiers dérivés passifs	4.16	1	1
Avantages au personnel	4.17	449	376
Autres passifs non courants	4.19	233	214
Provisions	4.18	104	99
Impôts différés	4.20	148	153
Total passif non courant		3 830	2 738
PASSIF COURANT			
Découverts bancaires	4.13	61	40
Emprunts et dettes financières	4.15	957	712
Instruments financiers dérivés passifs	4.16	15	19
Dettes d'impôt		132	109
Provisions	4.18	88	116
Fournisseurs et autres dettes	4.19	3 592	3 347
Chèques et Cartes de Services à rembourser		2 582	2 541
Total passif courant		7 427	6 884
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		14 478	12 609

(1) Après retraitement des coûts de services passés en application d'IAS 19 révisée (voir note 2.1.2).

3.2.4 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2013-2014	2012-2013
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat opérationnel des sociétés intégrées		933	814
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles		250	271
Provisions		(21)	93
Résultat net d'impôt des cessions et autres éléments sans impact trésorerie		(30)	(4)
Produits des participations		12	16
Variation du BFR lié à l'activité		117	(129)
Variation des stocks		5	6
Variation des clients et autres créances		(138)	(197)
Variation des fournisseurs et autres dettes		218	67
Variation des Chèques et Cartes de Services à rembourser		103	151
Variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses		(71)	(156)
Intérêts payés		(159)	(171)
Intérêts encaissés		24	10
Impôts payés		(301)	(282)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité		825	618
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations		(245)	(241)
Cessions d'immobilisations		26	12
Variation des investissements clients	4.8	(68)	(7)
Variation des actifs financiers		0	19
Acquisitions de filiales		(50)	(99)
Cessions de filiales		0	1
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(337)	(315)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	4.14	(248)	(240)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(18)	(23)
Achats d'actions propres	4.14	(74)	(47)
Cessions d'actions propres		57	71
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle			(12)
Émissions d'emprunts et dettes financières		1 903	44
Remboursements d'emprunts et dettes financières		(700)	(66)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		920	(273)
VARIATION DE TRÉSORERIE		1 408	30
Incidence des différences de change et autres		(28)	(159)
Trésorerie à l'ouverture		1 307	1 436
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	4.13	2 687	1 307

➤ 3.2.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission	Actions propres	Réserves et résultat	Écarts de conversion	Part du Groupe	Total des capitaux propres	
								Part des participations ne donnant pas le contrôle	Total
Notes	4.14			4.14	4.14				
Capitaux propres au 31 août 2012⁽¹⁾	157 132 025	628	1 109	(416)	1 864	(154)	3 031	35	3 066
Résultat net					439		439	23	462
Autres éléments du résultat global nets d'impôts					10	(340)	(330)	(2)	(332)
Résultat global					449	(340)	109	21	130
Dividendes versés					(240)		(240)	(24)	(264)
Augmentation de capital									
Réduction de capital									
Actions propres				24			24		24
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)					20		20		20
Variation de pourcentage d'intérêt sans perte ou gain de contrôle					(2)		(2)		(2)
Autres variations ⁽²⁾					8		8	5	13
Capitaux propres au 31 août 2013⁽¹⁾	157 132 025	628	1 109	(392)	2 099	(494)	2 950	37	2 987
Résultat net					490		490	19	509
Autres éléments du résultat global nets d'impôts					(60)	37	(23)	(8)	(31)
Résultat global					430	37	467	11	478
Dividendes versés					(248)		(248)	(19)	(267)
Augmentation de capital									
Réduction de capital									
Actions propres				(17)			(17)		(17)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)					33		33		33
Variation de pourcentage d'intérêt sans perte ou gain de contrôle									
Autres variations ⁽²⁾					4		4	3	7
Capitaux propres au 31 août 2014	157 132 025	628	1 109	(409)	2 318	(457)	3 189	32	3 221

(1) Après retraitement des coûts de services passés en application d'IAS 19 révisée (voir note 2.1.2).

(2) Y compris les effets de l'hyperinflation.

3.3 Annexe aux comptes consolidés

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

1. FAITS MARQUANTS	159	4.4	Résultat par action	177
2. PRINCIPES COMPTABLES	159	4.5	Immobilisations corporelles	178
2.1 Bases de préparation des états financiers	159	4.6	<i>Goodwills</i>	179
2.2 Recours à des estimations	160	4.7	Autres immobilisations incorporelles	181
2.3 Principes et méthodes de consolidation	160	4.8	Investissements clients	182
2.4 Regroupement d'entreprises et <i>goodwill</i>	162	4.9	Participations dans les entreprises mises en équivalence	182
2.5 Immobilisations incorporelles	163	4.10	Dépréciation d'actifs	183
2.6 Immobilisations corporelles	163	4.11	Actifs financiers	184
2.7 Contrats de location	164	4.12	Créances clients et autres créances	185
2.8 Dépréciation d'actifs	164	4.13	Trésorerie et équivalents de trésorerie	186
2.9 Investissements clients	165	4.14	Variation des capitaux propres	186
2.10 Stocks	165	4.15	Emprunts et dettes financières	188
2.11 Créances clients et autres créances	165	4.16	Instruments financiers dérivés	192
2.12 Instruments financiers	166	4.17	Avantages à long terme au personnel	194
2.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie	167	4.18	Provisions	197
2.14 Coûts d'emprunt	167	4.19	Dettes fournisseurs et autres dettes	199
2.15 Actions propres Sodexo	167	4.20	Impôts différés	199
2.16 Provisions	167	4.21	Instruments financiers	200
2.17 Avantages au personnel	167	4.22	Paiements fondés sur des actions	202
2.18 Chèques et Cartes de Services à rembourser	168	4.23	Regroupements d'entreprises	205
2.19 Paiements fondés sur des actions	168	4.24	Engagements et éventualités	205
2.20 Impôts différés	169	4.25	Informations sur les entreprises liées	207
2.21 Dettes fournisseurs et autres dettes	169	4.26	Rémunérations, avances et engagements en matière de pensions et indemnités assimilées accordés aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif ainsi qu'au Directeur Général de Sodexo	208
2.22 Compte de résultat	169	4.27	Effectifs	208
2.23 Modalités de calcul du résultat par action	170	4.28	Litiges	209
2.24 Tableau de flux de trésorerie	170	4.29	Événements postérieurs à la clôture	209
3. SECTEURS OPÉRATIONNELS	171	5. OBJECTIFS ET POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS	209	
3.1 Par secteur d'activité	172	5.1	Exposition aux risques sur les taux de change et d'intérêt	209
3.2 Par pays significatif	174	5.2	Exposition aux risques de liquidité	211
3.3 Par service	174	5.3	Exposition aux risques de contrepartie	211
4. NOTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS AU 31 AOÛT 2014	175	6. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	212	
4.1 Charges opérationnelles par nature	175			
4.2 Charges et produits financiers	175			
4.3 Impôt sur les résultats	176			

Sodexo est une société anonyme domiciliée en France dont le siège social est situé à Issy-les-Moulineaux.
Les comptes consolidés de Sodexo pour l'exercice clos le 31 août 2014 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration qui s'est tenu le 10 novembre 2014 et seront soumis à l'Assemblée des actionnaires le 19 janvier 2015.

> 1. FAITS MARQUANTS

Comme mentionné dans la note 4.15 « Emprunts et dettes financières », le 4 mars 2014, le Groupe a finalisé un emprunt par voie de placement privé auprès d'investisseurs américains (*US Private Placement*) pour un montant de 1,1 milliard de dollars US structuré en 5 tranches à échéances 5 ans, 7 ans, 10 ans, 12 ans et 15 ans. Cette opération a permis de refinancer l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros venu à échéance le 28 mars 2014. Le 24 juin 2014, Sodexo SA a également émis un nouvel emprunt obligataire structuré en deux tranches, l'une de 600 millions d'euros à échéance 7 ans et demi et l'autre de 500 millions d'euros à échéance 12 ans, avec pour but de rembourser l'emprunt obligataire de 880 millions d'euros à échéance le 30 janvier 2015. Ces opérations ont permis d'allonger de façon significative la maturité des emprunts du Groupe et réduisent progressivement le coût de la dette financière.

Comme mentionné dans la note 2.3.3.2 « États financiers libellés en devises étrangères », Sodexo utilise un taux spécifique, sur la base des dernières transactions réalisées pour la conversion dans ses comptes consolidés du bolivar vénézuélien. En effet, le gouvernement vénézuélien a mis en place le 24 mars dernier un nouveau mécanisme de contrôle des changes, intitulé SICAD II. Le 12 juin 2014, Sodexo a effectué sa première transaction sur ce marché à un taux de 52,10 bolivars = 1 USD (soit 70,72 bolivars = 1 euro). Ainsi dans la continuité de la méthode de conversion utilisée depuis 2010, Sodexo applique un taux de conversion du bolivar vénézuélien dans ses comptes consolidés correspondant au taux retenu pour les dernières transactions effectuées. Au 31 août 2014, le taux utilisé est donc de 1 USD = 51,06 bolivars, soit 1 euro = 67,34 bolivars.

> 2. PRINCIPES COMPTABLES

2.1 BASES DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS

2.1.1 Base de préparation des informations financières 2013-2014

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

L'exercice comparatif est arrêté selon les mêmes principes.

Concernant les normes IFRS applicables au Groupe, les dates d'application des IFRS telles qu'approuvées par l'Union européenne ont été les mêmes que celles des IFRS publiées par l'IASB au cours des trois derniers exercices, à l'exception des normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 applicables selon l'IASB pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013 et dans l'Union européenne pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014, que le Groupe a appliquées par anticipation au 1^{er} septembre 2013 (voir note 2.1.3). Ainsi, les éventuelles différences entre les deux référentiels liées au décalage dans le temps de l'approbation par l'Union européenne sont sans incidence sur les comptes consolidés du Groupe.

2.1.2 Nouvelles normes et interprétations applicables de manière obligatoire

Les nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes publiées, qui sont d'application obligatoire à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} septembre 2013 n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

En particulier, l'application rétrospective de la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel », qui conduit notamment à évaluer le rendement attendu des actifs de régime sur la base du taux d'actualisation utilisé pour évaluer l'obligation au titre des prestations définies et à comptabiliser en charges certains coûts administratifs liés à la gestion administrative de certains fonds, n'aurait pas eu d'impact significatif sur le résultat de l'exercice 2012-2013 qui n'a pas été retraité. Les coûts de services passés non comptabilisés pour 4 millions d'euros ont été comptabilisés en contrepartie des capitaux propres au 31 août 2012, nets d'impôts.

L'application de la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur », applicable pour le Groupe à compter du 1^{er} septembre 2013, n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

2.1.3 Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur

Le Groupe a opté pour l'application anticipée des normes IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Partenariats » et IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » ainsi que les normes IAS 27 amendée « États financiers individuels » et IAS 28 amendée « Participations dans des entreprises associées et co-entreprises ». L'application de ces normes n'a pas eu d'impact significatif pour le Groupe Sodexo.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation d'autres normes, interprétations et amendements aux normes publiées qui ne sont pas d'application obligatoire pour l'exercice ouvert le 1^{er} septembre 2013.

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

2.2 RECOURS À DES ESTIMATIONS

Pour préparer les états financiers, des estimations et des hypothèses ont été faites par la Direction du Groupe et des filiales ; elles ont pu affecter les montants présentés au titre des éléments d'actif et de passif, les passifs

éventuels à la date d'établissement des états financiers et les montants présentés au titre des produits et des charges de l'exercice.

Ces estimations et appréciations sont effectuées de façon continue sur la base de l'expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances actuelles et qui constituent le fondement des appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif.

Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les éléments significatifs faisant l'objet de telles estimations et hypothèses comprennent :

- la dépréciation des actifs courants et non courants (cf. notes 4.10 à 4.12) ;
- la juste valeur des instruments financiers dérivés (cf. note 4.16) ;
- les provisions et litiges (cf. notes 4.18 et 4.28) ;
- la valorisation des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies (cf. note 4.17) ;
- l'activation des impôts différés (cf. note 4.20) ;
- les paiements fondés sur des actions (cf. note 4.22) ;
- la valorisation des *goodwills*, et des actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises, ainsi que leur durée de vie estimée (cf. note 4.23).

2.3 PRINCIPES ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

2.3.1 Transactions intragroupe

Les transactions intragroupe, les soldes ainsi que les pertes et profits latents entre les sociétés du Groupe sont éliminés. Les pertes latentes sont éliminées de la même façon que les profits latents, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

2.3.2 Méthode de consolidation

Une filiale est une entité contrôlée par Sodexo SA, directement ou indirectement. Le contrôle existe lorsque le Groupe est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels ne sont pris en considération que dans la mesure où ils confèrent au Groupe des droits

substantifs. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Les entreprises associées sont les entités pour lesquelles Sodexo SA a directement ou indirectement une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle ni exercer un contrôle conjoint. Les coentreprises sont les entités sur lesquelles Sodexo SA exerce directement ou indirectement un contrôle conjoint et dans lesquelles Sodexo a des droits sur les actifs nets de l'entité. Les entreprises associées et les coentreprises sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Le Groupe détient plusieurs participations dans des sociétés-projets créées dans le cadre de contrats de partenariat public-privé (PPP). Ces contrats PPP permettent aux gouvernements de faire appel au secteur privé pour concevoir, construire, financer et gérer des infrastructures publiques (hôpitaux, écoles, garnisons, établissements pénitentiaires) avec des critères de performance très précis. Une analyse est conduite pour chacune de ces participations afin de déterminer s'il s'agit d'entreprises associées ou de coentreprises.

Le Groupe n'intervient dans ces projets en tant qu'investisseur en capital et en dette subordonnée que dans la mesure où il est prestataire de service de la société-projet.

Le détail des principales sociétés consolidées au 31 août 2014 est présenté en note 6.

2.3.3 Conversion

Les taux de change retenus proviennent des cotations à la Bourse de Paris et sur les grandes places financières internationales.

2.3.3.1 TRANSACTIONS EN DEVICES ÉTRANGÈRES

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

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

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

Les différences de change ayant trait à un élément monétaire qui fait en substance partie intégrante de l'investissement net dans une entreprise étrangère consolidée, sont inscrites en autres éléments du résultat global jusqu'à la cession ou la liquidation de cet investissement net.

2.3.3.2 ÉTATS FINANCIERS LIBELLÉS EN DEVICES ÉTRANGÈRES

Pays à monnaie stable

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

Afin de présenter des états financiers consolidés, tous les actifs et passifs en devise étrangère des sociétés consolidées sont convertis dans la monnaie de présentation du Groupe Sodexo (l'euro) au cours de clôture et le compte de résultat est converti au cours moyen de la période. Les écarts de change en résultant sont inscrits en autres éléments du résultat global, dans la rubrique « Écarts de conversion ». Lors de la transition IFRS, les réserves de conversion cumulées au 1^{er} septembre 2004 ont été reclassées en réserves consolidées.

Les corrections monétaires d'ordre réglementaire ont été maintenues dans les comptes des filiales des pays ayant été en hyperinflation : Argentine, Chili, Colombie, Mexique et Turquie. Les écarts de conversion résiduels entre l'application de la correction monétaire et l'utilisation du cours de clôture sont portés dans les capitaux propres.

Pays hyper-inflationnistes

Pour les pays hyper-inflationnistes, l'écart entre le résultat converti au cours moyen et le résultat converti au cours de clôture est porté en charges et produits financiers.

Traitement des filiales implantées au Venezuela

À la fin de l'année 2009, le Venezuela est entré dans la liste des pays hyper-inflationnistes selon les critères définis par la norme IAS 29. À compter de l'exercice clos le 31 août 2010, le Groupe a donc appliqué, pour la préparation des comptes consolidés, les règles de comptabilisation spécifiques prévues par cette norme aux transactions de nos filiales opérant dans ce pays et ayant pour devise fonctionnelle la monnaie locale du pays.

À partir de l'exercice 2009-2010, le Groupe a décidé de ne plus se référer au taux de change officiel décrété par le gouvernement vénézuélien mais utilise exclusivement le taux de change réel observé sur les dernières transactions de change que le Groupe a pu conclure. Ainsi, et suite à une transaction réalisée en juin 2014 en recourant

au mécanisme SICAD II et à d'autres transactions en août 2014, le taux utilisé pour l'exercice clos le 31 août 2014 est de 1 USD = 51,06 VEF, soit 1 euro = 67,34 VEF (contre 1 USD = 10,20 VEF, soit 1 euro = 13,50 VEF pour l'exercice clos le 31 août 2013).

2.4 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES ET GOODWILL

La méthode de l'acquisition est utilisée pour comptabiliser l'acquisition de filiales par le Groupe. La juste valeur de la contrepartie transférée correspond à la juste valeur des actifs remis, des instruments de capitaux propres émis par l'acquéreur et des passifs repris à la date de l'échange. Les coûts directement liés à l'acquisition sont comptabilisés en charges dans la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Lors de la première consolidation d'une filiale ou participation, le Groupe évalue l'ensemble des éléments identifiables acquis à leur juste valeur à cette date. Cette évaluation se réalise dans la devise de la société acquise.

Les ajustements de valeurs des actifs et passifs relatifs à des acquisitions comptabilisées sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du *goodwill* s'ils interviennent dans le délai d'affectation qui ne peut excéder un an à compter de la date d'acquisition et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat, sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreurs, y compris en ce qui concerne les impôts différés actifs qui, s'ils sont reconnus au-delà d'un an après la date de l'acquisition, génèrent un produit d'impôt. Le *goodwill* se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées et de coentreprises est inclus dans la valeur des participations dans les entreprises mises en équivalence.

2.4.1 Goodwill

2.4.1.1 ACQUISITIONS RÉALISÉES À COMPTER DU 1^{ER} SEPTEMBRE 2009

L'écart résiduel correspondant à l'excédent de la juste valeur de la contrepartie transférée (par exemple le montant payé), augmenté du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (évaluées soit à leur juste valeur soit pour leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis) sur la juste valeur à la date d'acquisition des actifs acquis et des passifs repris est inscrit à l'actif de l'état consolidé de la situation financière sur la ligne *goodwills*.

L'option d'évaluer les participations ne donnant pas le contrôle à leur juste valeur ou pour leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises.

2.4.1.2 ACQUISITIONS RÉALISÉES ENTRE LE 1^{ER} SEPTEMBRE 2004 ET LE 31 AOÛT 2009

Le *goodwill* correspond à l'excédent du coût d'acquisition sur la part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs, des passifs et des passifs éventuels identifiables de la société acquise à la date d'acquisition. Les coûts directement liés à l'acquisition étaient pris en compte dans le coût d'acquisition et donc le *goodwill*.

Les *goodwills* ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation sont décrites ci-après en note 2.8. Les pertes de valeurs éventuelles constatées au compte de résultat sont irréversibles.

2.4.2 Acquisitions à conditions avantageuses

Lorsque la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris de la société acquise à la date d'acquisition excède le prix d'acquisition augmenté du montant de la participation ne donnant pas le contrôle, le *goodwill* négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition, après vérification du processus d'identification et d'évaluation des différents éléments pris en compte dans son calcul.

2.4.3 Transactions concernant les participations ne donnant pas le contrôle

Les variations des participations ne donnant pas le contrôle, en l'absence de prise ou de perte de contrôle, sont comptabilisées en capitaux propres. Notamment, lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée par le Groupe, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire des capitaux propres consolidés acquise est enregistré en capitaux propres – part du Groupe. La valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale (y compris le *goodwill*) reste inchangée.

Avant le 1^{er} septembre 2009, un *goodwill* était comptabilisé lors de l'acquisition de participations ne donnant pas le contrôle, correspondant à l'excédent du coût d'acquisition de ces participations à la date de transaction par rapport à leur valeur comptable.

2.4.4 Ajustements et/ou compléments de prix

Depuis le 1^{er} septembre 2009, les ajustements ou compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à leur juste valeur à la date de l'acquisition même si leur réalisation n'est pas considérée comme probable. Après la date d'acquisition, les changements d'estimation de la juste valeur des ajustements de prix entraînent un ajustement du *goodwill* uniquement s'ils interviennent dans le délai d'affectation (un an maximum à compter de la date d'acquisition) et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Dans tous les autres cas, le changement est constaté en résultat sauf lorsque la contrepartie transférée constitue un instrument de capitaux propres.

2.4.5 Regroupement d'entreprises réalisé par étapes

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment dans l'entreprise acquise est réévaluée, au moment de la prise de contrôle de cette entreprise, à la juste valeur par le compte de résultat. Pour la détermination du *goodwill* à la date d'obtention du contrôle, la juste valeur de la contrepartie transférée (par exemple le prix payé) est augmentée de la juste valeur de la participation précédemment détenue par le Groupe.

2.5 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont évaluées initialement à leur coût. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises évaluables de façon fiable, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultant de droits légaux ou contractuels sont comptabilisées à leur juste valeur séparément du *goodwill*. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatées.

Les immobilisations incorporelles, sauf certaines marques dont la durée d'utilité n'est pas limitée, sont des immobilisations à durée d'utilité déterminée et sont

amorties selon le mode linéaire sur les durées suivantes en fonction de leur durée d'utilité prévue :

Progiciels de gestion intégrés	3-7 ans
Logiciels	3-5 ans
Brevets et licences	2-10 ans
Relations clientèle	3-20 ans
Autres immobilisations incorporelles	3-20 ans

Les marques acquises dont la durée de vie est déterminée sont amorties, sur une durée généralement inférieure à dix ans. Certaines marques, pour lesquelles le Groupe estime que la période pendant laquelle elles pourront être utilisées n'est pas limitée, notamment sur la base de critères de pérennité et de notoriété, ne font pas l'objet d'amortissement.

Compte tenu des caractéristiques juridiques des baux commerciaux français, les droits au bail sont considérés comme ayant une durée de vie indéterminée et ne font pas l'objet d'amortissement.

Les coûts liés à l'acquisition de licences et logiciels sont inscrits à l'actif sur la base de coûts encourus pour acquérir et pour mettre en service les logiciels concernés. Ces coûts sont amortis sur la durée d'utilité estimée.

Les dépenses ultérieures relatives aux immobilisations incorporelles sont activées seulement si elles augmentent les avantages économiques futurs associés à l'actif spécifique correspondant. Les autres dépenses sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

2.6 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué des amortissements et du cumul des pertes de valeur, à l'exception des terrains figurant au coût diminué des pertes de valeur. Ce coût inclut les dépenses qui sont directement liées à l'acquisition du bien et le coût estimé de l'obligation de remise en état d'une partie de l'actif le cas échéant.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus comme un composant séparé, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus sauf ceux engagés pour une augmentation de la productivité ou pour la prolongation de la durée d'utilité du bien, qui sont alors immobilisés.

Les immobilisations corporelles sont amorties, selon l'approche par composant, sur leur durée d'utilité et en tenant compte de leur valeur résiduelle. L'amortissement linéaire est considéré comme l'amortissement économiquement justifié.

Les durées généralement retenues pour le Groupe sont les suivantes :

Constructions	20 à 30 ans
Installations générales et agencements	3 à 10 ans
Matériel et outillage	3 à 8 ans
Véhicules à moteur	4 ans
Bateaux et pontons flottants (selon les composants)	5 à 15 ans

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité des actifs corporels sont revues et, le cas échéant, ajustées à chaque clôture.

Les valeurs comptables des immobilisations corporelles sont soumises à des tests de dépréciation lorsqu'il existe un indice qu'un actif corporel a subi une perte de valeur.

2.7 CONTRATS DE LOCATION

Les contrats de location financés qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés comme suit :

- la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location est constatée à l'actif de l'état consolidé de la situation financière au commencement du contrat de location ;
- la dette correspondante est enregistrée en dettes financières ;
- les paiements au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif.

Les actifs faisant l'objet d'un contrat de location financés sont amortis sur la plus courte de leur durée d'utilité et de la durée du contrat si le Groupe n'a pas une assurance raisonnable de devenir propriétaire de l'actif à la fin du contrat de location.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué sont classés en tant que contrats de location simple. Les paiements effectués au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges opérationnelles de façon linéaire jusqu'à échéance du contrat.

2.8 DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

2.8.1 Dépréciation des actifs à durée d'utilité déterminée

Les actifs corporels et incorporels ayant une durée d'utilité déterminée font l'objet de tests de dépréciation dès lors qu'il existe des indices objectifs de pertes de valeur. Ces pertes de valeurs comptabilisées en compte de résultat sont réversibles.

2.8.2 Dépréciation des actifs à durée d'utilité indéterminée

Les *goodwills* et les autres actifs incorporels ayant une durée d'utilité indéterminée (tels que les marques) font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an, au cours du dernier trimestre de l'exercice. Les résultats sont ensuite confortés par la réalisation de l'analyse sur la base des données au 31 août.

2.8.2.1 UNITÉS GÉNÉRATRICES DE TRÉSORERIE

Les immobilisations, qui ne génèrent pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes permettant de les tester individuellement, sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT).

Les tests de valorisation sont réalisés par UGT ou par groupe d'UGT au plus petit niveau auquel les *goodwills* sont suivis par le Groupe. Ce niveau est déterminé comme étant généralement l'un des deux principaux secteurs d'activité du Groupe avec un découpage par zone géographique en ce qui concerne l'activité Services sur Site. Les tests de dépréciations des *goodwills* ne sont pas réalisés à un niveau supérieur au secteur d'activité avant regroupement pour les besoins de l'information sectorielle (voir note 3).

Les actifs de l'UGT ou du groupe d'UGT incluent :

- le *goodwill* qui leur est affecté dans la mesure où l'UGT ou le groupe d'UGT est susceptible de bénéficier du regroupement d'entreprises ;
- les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les investissements clients et le besoin en fonds de roulement net.

2.8.2.2 INDICES DE PERTES DE VALEUR

Les principaux indices de perte de valeur retenus sur les unités génératrices de trésorerie portent sur la baisse significative du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel de l'unité génératrice de trésorerie ainsi que sur les évolutions du marché.

2.8.2.3 MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE

Une perte de valeur est comptabilisée dans le compte de résultat quand la valeur comptable de l'actif ou de son unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable.

La valeur recouvrable d'un actif est la valeur la plus élevée entre :

- sa juste valeur diminuée des coûts de la vente correspondant au montant auquel le Groupe serait en mesure de vendre l'actif (après coûts de cession) lors d'une transaction normale entre des participants de marché à la date d'évaluation ; et
- sa valeur d'utilité, correspondant à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés provenant de l'utilisation continue et de la cession *in fine* d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie.

La valeur d'utilité des UGT ou groupes d'UGT est déterminée sur la base des flux de trésorerie après impôts qui ressortent des plans d'activité établis généralement sur un à trois ans par le management et étendus au-delà de cet horizon.

La Direction du Groupe et de ses filiales a budgété le résultat opérationnel en fonction des performances passées et du développement du marché qu'elle anticipe. Le taux de croissance retenu au-delà de la période de ces plans correspond au taux de croissance du secteur d'activité et de la zone géographique concernée.

L'actualisation des flux de trésorerie est effectuée sur la base du coût moyen du capital calculé pour le Groupe, majoré pour certaines UGT ou groupes d'UGT d'une prime pour tenir compte des facteurs de risques plus importants impactant certains pays.

Les taux de croissance et d'actualisation retenus pour les tests de dépréciation de la période sont décrits en note 4.10.

2.8.2.4 COMPTABILISATION DES PERTES DE VALEUR

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une unité génératrice de trésorerie est affectée d'abord à la réduction de la valeur comptable de tout *goodwill* affecté à l'unité génératrice de trésorerie, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'unité au prorata de la valeur comptable de chaque actif de l'unité.

2.8.3 Reprise de perte de valeur

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un *goodwill* ne peut pas être reprise.

Une perte de valeur, sur un actif autre qu'un *goodwill*, ne peut être reprise que s'il existe des indicateurs que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. Le montant de la reprise éventuelle est alors basé sur des nouvelles estimations de sa valeur recouvrable.

La valeur comptable d'un actif, augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

2.9 INVESTISSEMENTS CLIENTS

Dans le cadre de certains contrats, le Groupe peut réaliser des contributions financières. Il peut s'agir, par exemple de participations au financement de matériels et aménagements de locaux des clients nécessaires à la réalisation de ses prestations ou autres participations financières qui sont récupérées sur la durée du contrat. La durée d'amortissement est généralement inférieure à 10 ans mais elle peut s'étendre au-delà en fonction de la durée du contrat. L'amortissement de ces actifs est comptabilisé en déduction du revenu sur la durée de la prestation.

Dans le tableau de flux de trésorerie, la variation du montant net des investissements clients est présentée dans les flux d'investissements.

2.10 STOCKS

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Ils sont valorisés selon la méthode du FIFO – premier entré premier sorti.

2.11 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

Les créances clients et autres créances sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti diminué éventuellement du montant de la dépréciation enregistrée dans le compte de résultat.

Une dépréciation est comptabilisée dès lors qu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité du Groupe à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues. Le montant de la dépréciation représente la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif initial. Le montant de la perte est comptabilisé au compte de résultat.

2.12 INSTRUMENTS FINANCIERS

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière du Groupe à la date de transaction qui correspond à la date à laquelle le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument.

Les justes valeurs des actifs financiers et instruments dérivés sont généralement déterminées sur la base des cotations de marché ou d'évaluations réalisées par les établissements financiers dépositaires.

2.12.1 Actifs financiers

Pour les besoins de l'évaluation et de la comptabilisation, les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories :

- **les actifs financiers disponibles à la vente** regroupent les participations non consolidées, les valeurs mobilières de placement sur des supports à plus de trois mois et les fonds réservés. Ils sont mesurés à la juste valeur et les variations de juste valeur sur de tels actifs sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. Lorsque les actifs financiers disponibles à la vente sont vendus ou dépréciés, le cumul des ajustements de juste valeur comptabilisés en autres éléments du résultat global est porté au compte de résultat. Pour les titres cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond à la valeur boursière. Lorsqu'il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est généralement définie en fonction des critères financiers appropriés à la situation spécifique du titre. Lorsque la juste valeur de ces actifs financiers n'est pas déterminable de manière fiable, ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition ;
- **les prêts et créances** regroupent les dépôts et cautionnements et les prêts consentis à des sociétés non consolidées. Ces actifs financiers sont enregistrés dans l'état consolidé de la situation financière à leur juste valeur puis ultérieurement comptabilisés au coût amorti, ce qui équivaut à la comptabilisation au prix d'acquisition, la mise en place de ces placements ne faisant pas l'objet de frais significatifs. Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée ;
- **les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat** incluent les autres actifs financiers détenus à des fins de transaction et acquis en vue d'être vendus à court terme. Toute variation ultérieure de juste valeur de ces actifs est enregistrée en résultat financier.

2.12.2 Instruments financiers dérivés

La politique du Groupe est de financer majoritairement ou autant que possible les acquisitions dans la monnaie de la société acquise en privilégiant les taux fixes.

Pour l'essentiel des emprunts négociés à taux variable, des *swaps* de taux sont mis en place et, dans la plupart des cas où des emprunts ont été souscrits dans une monnaie différente, des *swaps* de devises ont été contractés.

Ces instruments financiers dérivés sont initialement reconnus à leur juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière. Les variations ultérieures de juste valeur des instruments dérivés sont enregistrées en résultat sauf pour ceux remplissant les critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

Pour ces instruments de couverture de flux de trésorerie, la documentation nécessaire a été mise en place dès l'origine et mise à jour à chaque clôture. Les variations de juste valeur de ces instruments sont enregistrées en autres éléments du résultat global pour la partie efficace de la couverture et sa reconnaissance dans le compte de résultat est différée jusqu'à la réalisation du sous-jacent. La part inefficace est comptabilisée directement en résultat.

Les valeurs de marché des instruments dérivés sont généralement déterminées à partir des valorisations communiquées par les contreparties bancaires.

2.12.3 Engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle

Le Groupe a consolidé les engagements donnés concernant des rachats de participations ne donnant pas le contrôle par la constatation d'une dette financière en application de la norme IAS 32. En l'absence de norme IFRS ou d'interprétation spécifique traitant de la contrepartie de cette dette financière, le Groupe a opté pour l'annulation des participations ne donnant pas le contrôle correspondantes et pour la constatation d'un *goodwill* complémentaire pour le solde de l'engagement enregistré au passif.

Les engagements fermes de rachat des participations ne donnant pas le contrôle, qui ont tous été conclus avant le 1^{er} septembre 2009, sont comptabilisés en IFRS de la façon suivante :

- la dette relative à ces engagements est reconnue dans les autres dettes financières pour la valeur actuelle de l'engagement de rachat ;

- le *goodwill* prévisionnel est enregistré à l'actif de l'état consolidé de la situation financière ;
- la variation de la valeur relative à la désactualisation de la dette est comptabilisée en charges financières.

Les variations de valeur ultérieures de la dette sont enregistrées par contrepartie du *goodwill* pour les acquisitions réalisées avant le 1^{er} septembre 2009.

2.12.4 Emprunts bancaires et obligataires

Tous les emprunts, incluant également les lignes de crédit utilisées et les découverts bancaires, sont initialement enregistrés à la juste valeur du montant reçu, diminuée des coûts de transaction directement attribuables à celle-ci.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, les emprunts sont évalués au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif correspond au taux permettant d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier après actualisation des flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance. Ce calcul prend en compte les frais d'émission et les différences entre les produits d'émission nets des coûts de transaction et les valeurs de remboursement.

2.13 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les comptes courants bancaires, les fonds de caisse et les placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements ont une maturité inférieure à trois mois à la souscription ou sont disponibles à tout moment pour un montant connu de trésorerie avec un risque négligeable de changement de valeur.

2.14 COÛTS D'EMPRUNT

Les coûts d'emprunt sont incorporés dans le coût de l'actif sous-jacent s'ils sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif immobilisé qualifié. Les coûts d'emprunt qui ne sont pas directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié sont comptabilisés en résultat en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

2.15 ACTIONS PROPRES SODEXO

Les actions Sodexo détenues par Sodexo SA et/ou par les sociétés du Groupe sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés pour leur valeur d'acquisition.

Le résultat des acquisitions/cessions éventuelles des actions autodétenues est directement imputé dans les capitaux propres consolidés et n'affecte pas le résultat de la période.

2.16 PROVISIONS

Une provision est comptabilisée si le Groupe a une obligation juridique ou implicite à la clôture, s'il est probable qu'il y aura une sortie de ressources et si son montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions comprennent, notamment, des provisions destinées à faire face à des risques et litiges de nature commerciale, sociale ou fiscale (hors impôts sur les résultats) liés à l'exploitation. Les provisions sont évaluées en tenant compte des hypothèses les plus probables.

Lorsque l'effet de la valeur temps est significatif, le montant de la provision est déterminé en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus au taux, avant impôt, reflétant les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et lorsque cela est approprié, les risques spécifiques à ce passif.

Contrats déficitaires

Une provision pour contrat déficitaire est comptabilisée lorsque les avantages économiques attendus du contrat par le Groupe sont inférieurs aux coûts inévitables devant être engagés pour satisfaire aux obligations contractuelles.

2.17 AVANTAGES AU PERSONNEL

2.17.1 Avantages à court terme

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme tels que les congés payés, congés maladie, primes et autres avantages (autres que les indemnités de fin de contrat) payables dans les 12 mois qui suivent le service rendu par le salarié.

Ces avantages sont comptabilisés dans les dettes courantes.

2.17.2 Avantages postérieurs à l'emploi

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation suivies par le Groupe concernant les avantages postérieurs à l'emploi sont les suivantes :

- les coûts des régimes à cotisations définies sont enregistrés en charge sur la base des appels à cotisation ;
- la valorisation des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies est effectuée sur la base d'évaluations actuarielles.

La méthode actuarielle retenue par le Groupe pour évaluer ces engagements est la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou accords en vigueur dans chaque société.

Le calcul des engagements tient compte notamment de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux d'augmentation des salaires et du taux de rotation des salariés, et suppose la prise en compte des hypothèses macroéconomiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère (telles que le taux d'inflation ou le taux d'actualisation).

Les réévaluations du passif net au titre des prestations définies, qui comprennent les écarts actuariels, l'écart entre le rendement des actifs de régime et le produit inclus en résultat financier au titre des actifs de régime ainsi que, le cas échéant, la variation de l'effet du plafonnement de l'actif sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. Les réévaluations du passif net au titre des prestations définies n'ont aucune incidence sur le compte de résultat.

La modification du niveau de prestation d'un régime existant ou la création d'un nouveau régime à prestation définie constitue des coûts des services passés reconnus immédiatement en résultat.

Pour les régimes à prestations définies, la comptabilisation des différents éléments relatifs aux plans est la suivante :

- l'obligation nette des actifs de couverture est comptabilisée en non courant au passif de l'état consolidé de la situation financière lorsque les engagements sont supérieurs aux actifs de couverture ;
- les montants relatifs aux plans sont comptabilisés en non courant à l'actif de l'état consolidé de la situation financière lorsque la valeur des actifs de couverture est supérieure aux engagements. Un excédent d'actif n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe. Lorsque les calculs de l'obligation nette conduisent à un actif pour le Groupe, le montant comptabilisé au titre de cet actif ne peut excéder la valeur actualisée de tout avantage

disponible sous la forme de remboursement futur du régime ou de diminutions des cotisations futures du régime ;

- la charge comptabilisée au compte de résultat comprend :
 - les coûts des services rendus au cours de l'exercice ainsi que, le cas échéant, le coût des services passés et les effets des liquidations de régime qui sont comptabilisés en résultat opérationnel,
 - le coût (produit) financier sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies calculé en appliquant au passif (à l'actif) net le taux d'actualisation utilisé pour évaluer les obligations au titre des prestations définies au début de l'exercice.

Le Groupe participe à des plans multi-employeurs (notamment en Suède et aux États-Unis). Les organismes gestionnaires de ces plans ne sont pas en mesure de communiquer les informations nécessaires pour les comptabiliser comme des plans à prestations définies ; ces plans sont donc comptabilisés selon les modalités prévues pour les régimes à cotisations définies.

2.17.3 Autres avantages à long terme au personnel

Les autres avantages à long terme au personnel sont évalués selon IAS 19. Les coûts attendus de ces avantages sont comptabilisés en passif non courant tout au long de la période d'activité du salarié dans l'entreprise. Les écarts actuariels et les coûts des services passés dus à la modification d'un régime existant ou à la création d'un nouveau régime sont reconnus immédiatement dans le compte de résultat.

2.18 CHÈQUES ET CARTES DE SERVICES À REMBOURSER

Les Chèques et Cartes de Services à rembourser sont comptabilisés en passif courant et à leur juste valeur, qui correspond à la valeur faciale des titres en circulation ou retournés à Sodexo mais non encore remboursés aux affiliés.

2.19 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Certains salariés du Groupe reçoivent une rémunération prenant la forme de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres.

Les services reçus qui sont rémunérés par ces plans sont comptabilisés en charges, en contrepartie directe

d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. La charge comptabilisée au titre de chaque période est déterminée par référence à la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués à la date d'octroi.

Le Groupe réexamine annuellement le nombre d'options potentiellement exerçables dont l'acquisition est attendue ainsi que le nombre d'actions attribuées gratuitement qui seront probablement livrées au regard des conditions d'acquisition. Le cas échéant, l'impact de la révision de ces estimations est comptabilisé au compte de résultat avec un ajustement correspondant dans les capitaux propres.

Les caractéristiques des paiements fondés sur des actions sont présentées en note 4.22.

2.20 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Les impôts différés sont comptabilisés sur les différences temporelles entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs en utilisant le taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'un impôt différé :

- la comptabilisation initiale des *goodwills* ;
- la comptabilisation initiale d'un actif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ; et
- les différences temporelles liées à des participations dans des filiales dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Les impôts relatifs aux éléments reconnus directement en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global sont comptabilisés en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global et non dans le compte de résultat.

Les impôts différés actifs résiduels sur différences temporelles et reports déficitaires (après imputation des impôts différés passifs) ne sont constatés que si leur récupération a été jugée probable.

Les actifs et passifs d'impôt différés sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et que ces impôts différés concernent la même entité imposable et la même autorité fiscale.

2.21 DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

Les dettes fournisseurs et autres dettes sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale puis au coût amorti.

2.22 COMPTE DE RÉSULTAT

2.22.1 Présentation du compte de résultat par destination

Le Groupe présente le compte de résultat par destination.

Le résultat opérationnel se compose donc des éléments suivants :

- la marge brute ;
- les charges commerciales ;
- les charges administratives ; et
- les autres produits et charges opérationnels.

Les autres produits et charges opérationnels comprennent notamment les amortissements et éventuelles pertes de valeur relatives aux relations clientèle et aux marques, les éventuelles pertes de valeur des *goodwills*, les résultats de cession des immobilisations corporelles, incorporelles et des filiales consolidées.

La quote-part du Groupe dans les résultats des entreprises mises en équivalence est incluse dans le sous-total « Résultat opérationnel après quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe » ou en dessous de cet agrégat dans le résultat avant impôt en fonction de la nature des activités exercées par chacune des entités concernées.

2.22.2 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe résulte de la vente de prestations de services liées aux activités ordinaires des filiales consolidées :

- pour les Services sur Site, il s'agit de l'ensemble des revenus prévus dans les contrats en tenant compte de notre qualité de principal (la majeure partie des cas) ou d'agent ;
- pour les Services Avantages et Récompenses, le chiffre d'affaires comprend les commissions reçues des clients, les commissions reçues des affiliés, les produits financiers provenant des placements des fonds dégagés par l'activité et les gains réalisés sur les chèques et cartes non remboursés.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie attendue/reçue, net des rabais, remises et ristournes ainsi que de la TV A et autres taxes. De plus, il est enregistré lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe et que ces produits peuvent être évalués de façon fiable. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à la recouvrabilité de la contrepartie des coûts encourus ou à encourir associés à la prestation.

Dans le cas de prestations de services de restauration et des autres Services sur Site, le chiffre d'affaires est reconnu au moment où le service est rendu.

En ce qui concerne les Services Avantages et Récompenses, les commissions reçues des clients sont comptabilisées lors de l'émission des chèques et leur envoi au client ou lorsque les cartes sont créditées ; les commissions reçues des affiliés sont comptabilisées lors du remboursement des chèques ou l'utilisation des cartes. Les gains réalisés sur les chèques et cartes non remboursés sont enregistrés en tenant compte de leur date d'expiration et du délai de présentation des titres par les affiliés au remboursement.

2.22.3 Impôts sur les résultats

Suite à l'instauration de la contribution économique territoriale (CET) applicable aux filiales françaises dans le cadre de la loi de finance pour 2010, le Groupe a opté pour la comptabilisation en impôts sur les résultats de la part de la CET relevant de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

Les crédits d'impôt qui n'interviennent pas dans la détermination du résultat fiscal et qui sont toujours remboursés par l'État, lorsqu'ils n'ont pas été imputés sur l'impôt sur les sociétés, y compris le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) introduit en France par la loi de finances rectificative pour 2012, sont comptabilisés en tant que subventions, en déduction des charges auxquelles ils se rapportent.

2.22.4 Programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts

Au début de l'exercice 2012-2013, le Groupe s'est engagé dans un programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts sur une période d'environ 18 mois afin de renforcer sa compétitivité.

Les charges liées à ce programme sont présentées dans les différentes rubriques de charges opérationnelles du compte de résultat, selon les fonctions concernées et dans une colonne « éléments non alloués » dans l'information sectorielle. Il s'agit principalement des coûts nets de sortie de contrats (y compris des pertes de valeur sur des actifs dédiés à ces contrats et, le cas échéant, des pertes et des provisions pour contrats déficitaires) ainsi que des coûts de réorganisation.

2.23 MODALITÉS DE CALCUL DU RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat par action est déterminé en divisant le bénéfice net par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, net d'actions autodétenues.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le dénominateur est majoré du nombre d'actions qui pourraient potentiellement être créées et le numérateur est ajusté de tout dividende, intérêts comptabilisés au cours de la période et de tout autre changement dans les produits ou charges qui résulterait de la conversion des actions ordinaires potentielles dilutives.

Les instruments de dilution sont pris en compte si et seulement si leur effet de dilution diminue le bénéfice par action ou augmente la perte par action.

Une réconciliation entre la moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires sur la période et la moyenne pondérée du nombre d'actions sur la période ajusté des effets des actions ayant un effet potentiellement dilutif est présenté en note 4.4.

2.24 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie du Groupe, dont la variation est analysée dans le tableau de flux de trésorerie, est définie comme étant le solde net de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque remboursables à vue et faisant partie intégrante de la gestion de trésorerie.

➤ 3. SECTEURS OPÉRATIONNELS

Les activités du Groupe sont suivies par les principaux décideurs opérationnels comme suit : « Services sur Site » et « Services Avantages et Récompenses ». Au sein de l'activité « Services sur Site », les structures sont organisées par grandes zones géographiques.

Les secteurs opérationnels présentés sont principalement issus de secteurs opérationnels ayant des activités présentant des caractéristiques économiques semblables et notamment des taux de marge opérationnelle similaires à long terme.

Le secteur présenté Services sur Site Reste du Monde regroupe trois secteurs opérationnels : Services sur Site Amérique latine, Services sur Site en Afrique, Moyen-Orient, Asie, Australie et Services sur Site Chine. Ces trois secteurs opérationnels intègrent des pays et régions qui sont situés dans des zones économiques émergentes et

présentent ainsi certains facteurs économiques communs. De plus, aucun de ces secteurs opérationnels ne dépasse les critères quantitatifs de présentation séparée stipulés au paragraphe 13 de la norme IFRS 8.

Les secteurs opérationnels présentés sont les suivants :

- l'activité « Services sur Site » détaillée selon les zones géographiques suivantes :
 - Amérique du Nord,
 - Europe continentale,
 - Royaume-Uni et Irlande,
 - Reste du monde ; et
- l'activité « Services Avantages et Récompenses ».

Aucun client du Groupe ni aucun contrat ne contribuent à plus de 2 % du chiffre d'affaires consolidé.

3.1 PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Exercice 2013-2014 (en millions d'euros)	Services sur Site				Total	Services Avantages et Récompenses	Frais de Direction Générale	Éliminations	Éléments non alloués ⁽¹⁾	Total
	Amérique du Nord	Europe continentale	Royaume- Uni et Irlande	Reste du monde						
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	6 759	5 702	1 483	3 327	17 271	745				18 016
Ventes interactives (Groupe)						6		(6)		0
TOTAL	6 759	5 702	1 483	3 327	17 271	751		(6)		18 016
Résultat opérationnel ⁽²⁾	358	231	66	140	795	268	(91)	(6)	(27)	939
Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence										8
Résultat financier										(173)
Impôts sur les résultats										(265)
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle										19
PART DU RÉSULTAT NET REVENANT AU GROUPE										490
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	47	98	20	41	206	31	17		(4)	250
Autres charges sans impact en trésorerie	6	5	2	3	16	2	10			28

(1) Correspondant aux coûts enregistrés dans le cadre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts (voir note 2.22.4).

(2) Y compris la quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe.

Exercice 2012-2013 (en millions d'euros)	Services sur Site				Total	Services Avantages et Récompenses	Frais de Direction Générale	Éliminations	Éléments non alloués ⁽¹⁾	Total
	Amérique du Nord	Europe continentale	Royaume- Uni et Irlande	Reste du monde						
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	6 821	5 716	1 397	3 683	17 617	780				18 397
Ventes interactives (Groupe)						10		(10)		0
TOTAL	6 821	5 716	1 397	3 683	17 617	790		(10)		18 397
Résultat opérationnel ⁽²⁾	372	198	67	127	764	304	(94)	(10)	(139)	825
Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence										6
Résultat financier										(136)
Impôts sur les résultats										(233)
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle										23
PART DU RÉSULTAT NET REVENANT AU GROUPE										439
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	59	113	17	47	236	28			7	271
Autres charges sans impact en trésorerie	5	3	1	2	11	2	4			17

(1) Correspondant aux coûts enregistrés dans le cadre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts (voir note 2.22.4).

(2) Y compris la quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe.

3.2 PAR PAYS SIGNIFICATIF

L'activité du Groupe est dispersée sur 80 pays dont deux ayant un chiffre d'affaires représentant plus de 10 % du chiffre d'affaires consolidé : la France (son pays de domiciliation) et les États-Unis. Le chiffre d'affaires et les actifs non courants de ces pays sont les suivants :

Au 31 août 2014 (en millions d'euros)	France	États-Unis	Autres	Total
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	2 827	6 385	8 804	18 016
Actifs non courants ⁽¹⁾	1 009	2 715	2 687	6 411

(1) Hors actifs financiers, participations dans les entreprises mises en équivalence, impôts différés actifs.

Au 31 août 2013 (en millions d'euros)	France	États-Unis	Autres	Total
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	2 792	6 429	9 176	18 397
Actifs non courants ⁽¹⁾	937	2 642	2 580	6 159

(1) Hors actifs financiers, participations dans les entreprises mises en équivalence, impôts différés actifs.

3.3 PAR SERVICE

Le chiffre d'affaires par service se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2013-2014	2012-2013
Services de restauration	12 327	12 693
Services de facilities management	4 944	4 924
Total chiffre d'affaires Services sur Site	17 271	17 617
Services Avantages et Récompenses	751	790
Éliminations	(6)	(10)
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	18 016	18 397

➤ 4. NOTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS AU 31 AOÛT 2014

4.1 CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

(en millions d'euros)	2013-2014 ⁽¹⁾	2012-2013 ⁽¹⁾
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(263)	(320)
Charges de personnel		
• Salaires	(6 580)	(6 650)
• Autres charges de personnel ⁽²⁾	(1 960)	(2 049)
Achats consommables et variations de stocks	(5 332)	(5 605)
Autres natures de charges ⁽³⁾	(2 948)	(2 959)
TOTAL	(17 083)	(17 583)

(1) Dont 27 millions d'euros de coûts enregistrés au cours de l'exercice 2013-2014 dans le cadre du programme d'amélioration d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts (139 millions d'euros au cours de l'exercice 2012-2013).

(2) Inclut principalement les charges sociales mais également les charges relatives aux plans à prestations définies (note 4.17), aux régimes de retraites à contribution définie (note 4.17), aux stock-options et actions attribuées gratuitement (note 4.22).

(3) Les autres charges comprennent principalement les charges de location simple (288 millions d'euros pour l'exercice 2013-2014, 306 millions d'euros pour l'exercice 2012-2013), les honoraires, les autres achats consommés, les frais de sous-traitance et les frais de déplacements.

4.2 CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

(en millions d'euros)	2013-2014	2012-2013
Coût de l'endettement brut ⁽¹⁾	(157)	(158)
Produits générés par la trésorerie ou équivalents	16	6
Coût de l'endettement net	(141)	(152)
Produits générés par les prêts et créances au coût amorti	4	6
Autres produits financiers		
Autres charges financières	(4)	(5)
Écarts de change nets : gains (+) pertes (-)	(6)	(7)
Coût financier net sur le passif net au titre des régimes à prestations définies	(7)	(3)
Ajustement monétaire lié au traitement de l'hyper inflation	(8)	(16)
Variation de juste valeur des instruments dérivés non qualifiés de couverture	(1)	23
Autres	(10)	18
Charges et produits financiers, net	(173)	(136)
Dont produits financiers	20	53
Dont charges financières	(193)	(189)

(1) Le coût de l'endettement brut correspond à la charge d'intérêts relative aux passifs financiers évalués au coût amorti ainsi que les intérêts relatifs aux instruments financiers de couverture.

4.3 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

4.3.1 Rapprochement entre la charge d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique

(en millions d'euros)	2013-2014	2012-2013
Résultat avant impôt	774	695
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	(14)	(17)
Résultat comptable avant impôt	760	678
Taux d'impôt de Sodexo SA ⁽¹⁾	38,0 %	36,1 %
Charge d'impôt théorique	(289)	(245)
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que celui de l'entreprise consolidante	55	39
Contribution additionnelle sur les dividendes versés	(7)	(7)
Charges ou produits définitivement non déductibles ou non imposables	17	25
Autres impositions (-) et remboursements d'impôts (+)	(17)	(19)
Reports déficitaires utilisés ou activés au cours de l'exercice n'ayant pas donné lieu au cours des exercices précédents à la comptabilisation d'un impôt différé actif	1	1
Reports déficitaires générés au cours de l'exercice n'ayant pas donné lieu à la comptabilisation d'un impôt différé actif	(16)	(16)
Charge d'impôt réelle	(256)	(222)
Retenues à la source	(9)	(11)
TOTAL IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	(265)	(233)

(1) Le taux d'impôt tient compte de la contribution exceptionnelle, instaurée en décembre 2011, pour les exercices clos entre le 1^{er} août 2012 et le 31 août 2016, pour les entreprises dont le chiffre d'affaires (ou celui du groupe d'intégration fiscale auquel elle appartient) est supérieur à 250 millions d'euros.

4.3.2 Ventilation de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2013-2014	2012-2013
Charge d'impôt exigible	(256)	(203)
Ajustement sur impôt exigible au titre des exercices antérieurs	1	0
Provisions pour risques fiscaux	(1)	(3)
Utilisation de crédits d'impôts, déficits fiscaux, différences temporelles reportables	(32)	(37)
Sous-total impôts exigibles	(288)	(243)
Impôts différés liés à la naissance ou au renversement de différences temporelles	15	(10)
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	2	(4)
Utilisation de crédits d'impôts, déficits fiscaux et pertes reportables	15	35
Sous-total impôts différés	32	21
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	(256)	(222)

Les retenues à la source sur dividendes à recevoir provisionnées au cours de l'exercice 2013-2014 dans les comptes du Groupe s'élèvent à 1 million d'euros (1 million d'euros pour l'exercice 2012-2013).

Le taux effectif d'impôt, calculé sur la base du résultat avant impôt et hors quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence passe de 34,3 % pour l'exercice 2012-2013 à 34,8 % pour l'exercice 2013-2014.

4.4 RÉSULTAT PAR ACTION

Le nombre d'actions avant et après dilution se détaille comme suit :

	2013-2014	2012-2013
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social – de base	151 893 759	150 980 749
Impact moyen de la dilution liée aux plans de stock-options et d'attribution gratuite d'actions	1 712 862	1 384 095
Nombre moyen pondéré d'actions de la période – dilué	153 606 621	152 364 844

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

	2013-2014	2012-2013
Résultat net part du Groupe	490	439
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social – de base	151 893 759	150 980 749
Résultat net par action – de base ⁽¹⁾	3,23	2,91
Nombre moyen pondéré d'actions de la période – dilué	153 606 621	152 364 844
Résultat net dilué par action ⁽¹⁾	3,19	2,88

(1) Le résultat net par action de base et le résultat net dilué par action ne tiennent pas compte de l'effet de la majoration de dividende dont bénéficieront certaines actions détenues sous la forme nominative et répondant aux critères décrits en note 4.14, soit 3 144 10 actions, sur la base du nombre d'actions inscrites au nominatif au 31 août 2014 (3 992 369 actions au 31 août 2013).

Tous les plans de stock-options et d'attribution gratuite d'actions ont un effet dilutif sur l'exercice 2012-2013 et sur l'exercice 2013-2014.

4.5 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

4.5.1 Détail des immobilisations corporelles

Ces tableaux intègrent les immobilisations corporelles financées par des contrats de location financement.

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et constructions	Matériels et installations	Immobilisations en cours et autres	Total
Valeurs nettes au 31 août 2012	96	413	65	574
Augmentations de l'exercice	4	147	51	202
Diminutions de l'exercice	(1)	(14)	(3)	(18)
Actifs classés comme destinés à être cédés				
Entrées de périmètre		1		1
Sorties de périmètre				
Dotations aux amortissements	(12)	(163)	(16)	(191)
Pertes de valeurs comptabilisées en résultat		(8)		(8)
Reprises de pertes de valeurs comptabilisées en résultat				
Écarts de conversion	(2)	(18)	(1)	(21)
Autres variations	1	23	(23)	1
Valeurs nettes au 31 août 2013	86	381	73	540
Augmentations de l'exercice	5	137	63	205
Diminutions de l'exercice	(5)	(15)	(5)	(25)
Actifs classés comme destinés à être cédés				
Entrées de périmètre	6			6
Sorties de périmètre			(1)	(1)
Dotations aux amortissements	(13)	(146)	(19)	(178)
Pertes de valeurs comptabilisées en résultat				
Reprises de pertes de valeurs comptabilisées en résultat		7		7
Écarts de conversion	1			1
Autres variations	1	28	(29)	0
Valeurs nettes au 31 août 2014	81	392	82	555

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Valeurs brutes	1 691	1 702
Amortissements et dépréciations cumulés	(1 136)	(1 162)
Valeurs nettes	555	540

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

Les amortissements et pertes de valeurs comptabilisés en résultat opérationnel sont enregistrés en coûts des ventes, en charges administratives et en charges commerciales.

4.5.2 Détail des immobilisations corporelles en location financement

Les immobilisations en location financement du Groupe sont constituées de très nombreux contrats de location dans un grand nombre de sites dans le monde entier. Ces contrats

portent essentiellement sur des locations de cuisines et de leurs équipements ainsi que de matériel de bureau. Les dispositions de ces contrats sont négociées localement.

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Constructions	Matériels et installations	Immobilisations en cours et autres	Total
31 août 2012	6	46	1	53
31 août 2013	7	38	1	46
31 août 2014	7	14		21

(en millions d'euros)	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Valeurs brutes	59	112
Amortissements et dépréciations cumulés	(38)	(66)
Valeurs nettes	21	46

L'échéancier des paiements sur les contrats de location financement figure en note 4.15.3.

4.6 GOODWILLS

La variation des *goodwills* regroupés par secteur d'activité au cours de l'exercice se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)		Au 31 août 2013	Augmentations de l'exercice	Cessions de l'exercice	Écarts de conversion	Autres variations	Au 31 août 2014
Services sur Site Amérique du Nord	Brut	2 216	2		8		2 226
	Dépréciations						
Services sur Site Royaume-Uni et Irlande	Brut	557			40		597
	Dépréciations						
Services sur Site Europe continentale	Brut	982	79		(6)		1 055
	Dépréciations						
Services sur Site Reste du monde	Brut	485			24		509
	Dépréciations						
Services Avantages et Récompenses	Brut	563	6		11	4	584
	Dépréciations	(2)					(2)
Holdings	Brut	2					2
	Dépréciations						
	BRUT	4 805	87		77	4	4 973
TOTAL	DÉPRÉCIATIONS	(2)					(2)

Au cours de l'exercice 2013-2014, de nouveaux *goodwills* ont été constatés, notamment suite à la prise de contrôle à 100 % du groupe Crèche Attitude en France.

La variation des *goodwills* regroupés par secteur d'activité au cours de l'exercice 2012-2013 se présente de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>		Au 31 août 2012	Augmentations de l'exercice	Cessions de l'exercice	Écarts de conversion	Autres variations	Au 31 août 2013
Services sur Site Amérique du Nord	Brut	2 326			(110)		2 216
	Dépréciations						
Services sur Site Royaume-Uni et Irlande	Brut	596			(41)	2	557
	Dépréciations						
Services sur Site Europe continentale	Brut	988	4		(7)	(3)	982
	Dépréciations						
Services sur Site Reste du monde	Brut	564	10		(92)	3	485
	Dépréciations						
Services Avantages et Récompenses	Brut	557	78		(72)		563
	Dépréciations	(2)					(2)
Holdings	Brut	2					2
	Dépréciations						
	BRUT	5 033	92		(322)	2	4 805
TOTAL	DÉPRÉCIATIONS	(2)					(2)

Au cours de l'exercice 2012-2013, de nouveaux *goodwills* ont été constatés, notamment suite à l'acquisition de la société Servi-Bonos, SA de CV au Mexique.

4.7 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les tableaux ci-dessous détaillent l'évolution des autres immobilisations incorporelles au cours des exercices 2012-2013 et 2013-2014.

<i>(en millions d'euros)</i>	Licences et logiciels	Relations clientèle, marques et autres incorporels	Total
Valeurs nettes au 31 août 2012	105	458⁽¹⁾	563
Augmentations de l'exercice	46	8	54
Diminutions de l'exercice	(2)		(2)
Actifs classés comme destinés à être cédés			
Entrées de périmètre	2	26	28
Sorties de périmètre			
Dotations aux amortissements	(42)	(32)	(74)
Pertes de valeurs comptabilisées en résultat			
Reprises de pertes de valeurs comptabilisées en résultat		2	2
Écarts de conversion	(4)	(35)	(39)
Autres variations	4	(8)	(4)
Valeurs nettes au 31 août 2013	109	419⁽¹⁾	528
Augmentations de l'exercice	41	5	46
Diminutions de l'exercice	(2)		(2)
Actifs classés comme destinés à être cédés			
Entrées de périmètre		22	22
Sorties de périmètre			
Dotations aux amortissements	(40)	(34)	(74)
Pertes de valeurs comptabilisées en résultat		(5)	(5)
Reprises de pertes de valeurs comptabilisées en résultat			
Écarts de conversion		12	12
Autres variations	3	(6)	(3)
Valeurs nettes au 31 août 2014	111	413⁽¹⁾	524

(1) Y compris des marques et des droits au bail dont la durée de vie est considérée comme indéterminée pour 50 millions d'euros au 31 août 2014 (50 millions d'euros au 31 août 2013).

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Valeurs brutes	1 032	969
Amortissements et dépréciations cumulés	(508)	(441)
Valeurs nettes	524	528

Les amortissements et pertes de valeurs comptabilisés en résultat opérationnel sont enregistrés en coût des ventes, en charges commerciales et en charges administratives

à l'exception des amortissements et pertes de valeur portant sur les relations clientèle et les marques qui sont enregistrés en autres charges opérationnelles.

4.8 INVESTISSEMENTS CLIENTS

(en millions d'euros)	2013-2014	2012-2013
Investissements au 1 ^{er} septembre	288	296
Augmentations de l'exercice	129	67
Diminutions de l'exercice	(61)	(60)
Écarts de conversion	5	(15)
Investissements au 31 août	361	288

4.9 PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE

Lorsque Sodexo a une obligation légale ou implicite de payer pour le compte de l'entreprise mise en équivalence, les quotes-parts de capitaux propres négatifs dans les

entreprises mises en équivalence font l'objet d'une provision enregistrée au passif de l'état consolidé de la situation financière (cf. note 4.18). Au cours des exercices 2013-2014 et 2012-2013, les participations dans les entreprises mises en équivalence ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	2013-2014			2012-2013		
	Co-entreprises	Entreprises associées	Total	Co-entreprises	Entreprises associées	Total
Au 1 ^{er} septembre	56	4	60	42	6	48
Valeurs positives	73	5	78	74	7	81
Valeurs négatives	(17)	(1)	(18)	(32)	(1)	(33)
Résultat de l'exercice	13	1	14	15	2	17
Éléments du résultat global ⁽¹⁾				7		7
Distribution de l'exercice	(11)	(1)	(12)	(12)	(3)	(15)
Variations de périmètre	(14)		(14)	6	(1)	5
Écarts de conversion	(1)		(1)	(3)		(3)
Autres mouvements				1		1
AU 31 AOÛT	43	4	47	56	4	60
Valeurs positives	56	4	60	73	5	78
Valeurs négatives	(13)		(13)	(17)	(1)	(18)

(1) Correspondant à la variation de juste valeur des instruments dérivés de couverture, nette d'impôt (note 4.16).

4.10 DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

Les dépréciations cumulées portant sur les actifs corporels et incorporels, y compris les *goodwill*, s'élèvent à 43 millions au 31 août 2014 (45 millions au 31 août 2013). La reprise nette de l'exercice s'élève à 2 millions (6 millions de dotation nette de reprise sur l'exercice précédent).

Les tests de dépréciation de valeur des actifs à durée d'utilité indéterminée ont été réalisés au 31 août 2014

suivant les principes définis en note 2.8.2 de la présente annexe.

Les principales hypothèses qui ont été retenues, en fonction des perspectives macroéconomiques des zones géographiques dans lesquelles opèrent les UGT ou groupes d'UGT définis par le Groupe, sont les suivantes (les éventuelles pertes de valeur sont enregistrées en autres charges opérationnelles) :

Zone économique	2014		2013	
	Taux d'actualisation ⁽¹⁾	Taux de croissance à long terme ⁽²⁾	Taux d'actualisation ⁽¹⁾	Taux de croissance à long terme ⁽²⁾
Europe continentale	8,2 % à 11,2 %	2 %	8,5 % à 11 %	2 %
Amérique du Nord	8,2 %	2,5 %	8,5 %	2,5 %
Royaume-Uni et Irlande	8,2 %	2,3 %	8,5 %	2,4 %
Amérique latine	10,9 %	4 %	11 %	4 %
Reste du monde (hors Amérique latine)	9,2 %	3,3 %	9,5 %	3,3 %
Services Avantages et Récompenses	10,2 %	3,6 %	10,5 %	3,6 %

(1) Le taux d'actualisation défini par le Groupe a été majoré pour certaines zones afin de tenir compte des facteurs de risque plus importants impactant certains pays.

(2) Le taux de croissance à long terme est utilisé pour extrapoler la valeur terminale à partir des chiffres des plans du management.

Analyse de sensibilité

Le Groupe a procédé aux analyses de sensibilité des résultats des tests de dépréciation en fonction de différentes hypothèses de taux de croissance à long terme et de taux d'actualisation.

L'analyse de sensibilité à une variation du taux d'actualisation ou à une variation du taux de croissance n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable d'une UGT ou groupe d'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable. En effet, les résultats des tests de dépréciation montrent que même une augmentation de 200 points de base du taux d'actualisation ou une diminution de 200 points de base

du taux de croissance à long terme ne conduirait pas à une dépréciation des actifs testés pour chaque UGT ou groupe d'UGT testés.

Le Groupe a également procédé à des analyses de sensibilité sur les hypothèses opérationnelles afin d'identifier si une diminution de 5 % des *cash flows* nets prévisionnels sur l'horizon des plans d'activité du management ainsi que sur le flux terminal conduirait à la comptabilisation d'une dépréciation dans les comptes consolidés du Groupe au 31 août 2014. Ces analyses n'ont pas fait apparaître de risque de dépréciation pour aucune des UGT ou groupes d'UGT.

4.11 ACTIFS FINANCIERS

4.11.1 Actifs financiers courants et non courants

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2014		Au 31 août 2013	
	Courants	Non courants	Courants	Non courants
Actifs financiers disponibles à la vente				
<i>Titres de participation</i>				
Valeurs brutes		43		36
Dépréciations		(2)		(2)
Valeurs nettes		41		34
<i>Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses</i>				
Valeurs brutes	758		734	
Dépréciations				
Valeurs nettes	758		734	
Prêts et créances				
<i>Créances rattachées à des participations</i>				
Valeurs brutes		38		41
Dépréciations		(1)		(2)
Valeurs nettes		37		39
<i>Prêts et dépôts</i>				
Valeurs brutes	9	54	8	48
Dépréciations	(1)	(10)	(1)	(3)
Valeurs nettes	8	44	7	45
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	766	122	741	118
Valeurs brutes	767	135	742	125
Dépréciations	(1)	(13)	(1)	(7)
Valeurs nettes	766	122	741	118

PRINCIPAUX TITRES DE PARTICIPATION

Le Groupe détient 18,50 % de Bellon SA, société mère de Sodexo SA, pour un montant de 32,4 millions d'euros. Cet actif financier disponible à la vente représente une participation dans une société qui n'a pas de cotation sur un marché actif et dont la valeur ne peut être déterminée de manière fiable. Il convient par ailleurs de noter que ces titres ne sont pas représentatifs d'une créance liquide. En conséquence, cette participation reste évaluée à son coût d'acquisition et les éventuelles baisses de valeur des titres Bellon SA seraient, le cas échéant, traitées par dépréciation.

FONDS RÉSERVES

Les fonds réservés, inclus pour 415 millions d'euros dans les fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses, correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (258 millions d'euros), en Inde (59 millions d'euros), en Roumanie (36 millions d'euros) et en Belgique (27 millions d'euros). Ces fonds réservés restent la propriété du Groupe Sodexo mais ils font l'objet de restriction quant à leur utilisation, ils ne peuvent être utilisés pour autre chose que le remboursement des affiliés et ne sont pas fongibles avec la trésorerie du Groupe. Ils sont investis dans des instruments financiers donnant lieu à rémunération.

4.11.2 Variation des actifs financiers courants et non courants

(en valeurs nettes et en millions d'euros)	Au 31 août 2013	Aug./Dim. de l'exercice	Dépréciations	Variations de périmètre	Variation de juste valeur	Écarts de conversion et autres	Au 31 août 2014
Actifs financiers disponibles à la vente	768	72				(41)	799
Prêts et créances	91	(1)	(6)			5	89
TOTAL	859	71	(6)			(36)	888

(en valeurs nettes et en millions d'euros)	Au 31 août 2012	Aug./Dim. de l'exercice	Dépréciations	Variations de périmètre	Variation de juste valeur	Écarts de conversion et autres	Au 31 août 2013
Actifs financiers disponibles à la vente	645	153		9	1	(40)	768
Prêts et créances	101	4	(4)			(10)	91
TOTAL	746	157	(4)	9	1	(50)	859

4.12 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

(en millions d'euros)	Au 31 août 2014			Au 31 août 2013		
	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes
Autres actifs non courants	16		16	14		14
Avances et acomptes versés sur commandes	5		5	5		5
Clients et comptes rattachés	3 300	(129)	3 171	3 184	(108)	3 076
Autres créances d'exploitation	322	(5)	317	270	(7)	263
Charges constatées d'avance	130		130	115		115
Créances diverses hors exploitation	4		4	7		7
CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	3 761	(134)	3 627	3 581	(115)	3 466

La répartition des créances clients et comptes rattachés au 31 août 2014 et au 31 août 2013 par maturité s'établit de la façon suivante :

Répartition des créances clients échues au 31 août :	Au 31 août 2014		Au 31 août 2013	
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur brute	Dépréciation
Terme échu depuis moins de 3 mois	479	(7)	467	(4)
Terme échu depuis plus de 3 mois et moins de 6 mois	62	(22)	57	(10)
Terme échu depuis plus de 6 mois et moins de 12 mois	113	(25)	106	(20)
Terme échu depuis plus de 12 mois	77	(66)	74	(58)
TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES AU 31 AOÛT	731	(120)	704	(92)
TOTAL DES CRÉANCES NON ÉCHUES AU 31 AOÛT	2 569	(9)	2 480	(16)
TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS AU 31 AOÛT	3 300	(129)	3 184	(108)

Au cours des périodes présentées le Groupe n'a enregistré aucune évolution significative des impacts liés aux défaillances financières de ses clients. Par ailleurs et compte tenu de la dispersion géographique et sectorielle du Groupe, il n'existe aucune concentration de risques portant sur les créances individuelles échues et non dépréciées.

4.13 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Valeurs mobilières de placement	782	434
Disponibilités	1 966	913
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	2 748	1 347
Découverts bancaires	(61)	(40)
TOTAL	2 687	1 307

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Bons de caisse	282	277
Dépôts à terme	168	134
Obligations cotées	8	1
SICAV et autres	324	22
Valeurs mobilières de placement	782	434

Environ 82 % de la trésorerie et équivalents de trésorerie du Groupe et des fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses sont placés auprès d'établissements financiers ayant un *rating* A-1 ou A-2.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie à la clôture sont libres de toute restriction.

4.14 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Sodexo gère ses fonds propres dans une optique de long terme visant à assurer la liquidité du Groupe, à optimiser sa structure financière et à faire bénéficier ses actionnaires de la forte génération du *cash flow*.

Les éléments de décision peuvent être des objectifs de bénéfice net par action, de prévisions de flux de trésorerie futurs ou d'équilibre de bilan afin de respecter les critères d'endettement financier net du Groupe définis par la Direction et communiqués au marché, à savoir notamment un ratio d'endettement financier net/capitaux propres inférieur à 75 %. L'endettement financier net est défini comme la différence entre les dettes financières et

la trésorerie globale qui correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi qu'aux fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses moins les découverts bancaires.

Le Groupe détient 5 298 649 titres Sodexo (contre 5 620 453 au 31 août 2013) pour un montant de 318 millions d'euros (309 millions d'euros au 31 août 2013) destinés à couvrir différents plans d'options d'achat d'actions et plans d'attribution gratuite d'actions en faveur des salariés du Groupe. Ces actions autodétenues sont enregistrées en moins des capitaux propres pour leur coût d'acquisition.

Sur la période, le Groupe a acheté pour un montant de 74 millions d'euros d'actions Sodexo SA en prévision des exercices d'options d'achat d'actions par les salariés et des livraisons d'actions attribuées gratuitement aux salariés. Au 31 août 2013, Sodexo avait racheté des actions Sodexo SA pour un montant de 47 millions d'euros.

La valeur nominale des titres Sodexo SA est de 4 euros par action.

Les statuts de la Société confèrent un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative depuis plus de quatre ans.

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

Le montant total des dividendes versés au cours de l'exercice s'élève à 248 millions d'euros, compte tenu des actions autodétenues, d'un dividende par action de 1,62 euro et, le cas échéant, d'une majoration du dividende de 0,16 euro.

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

(en millions d'euros)	Au 31 août 2014			Au 31 août 2013		
	Variation de l'exercice (avant impôt)	(Charge) Produit d'impôt	Variation de l'exercice (après impôt)	Variation de l'exercice (avant impôt)	(Charge) Produit d'impôt	Variation de l'exercice (après impôt)
Actifs financiers disponibles à la vente				1		1
Couverture des flux de trésorerie	(1)		(1)	21	(6) ⁽¹⁾	15
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(75)	16	(59)	(11)	5	(6)
Écart de conversion	37		37	(340)		(340)
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (PART DU GROUPE)	(39)	16	(23)	(329)	(1)	(330)

(1) Dont - 2 millions d'euros d'impôts différés relatifs aux instruments de couverture comptabilisés en autres éléments du résultat global des entreprises mises en équivalence et présentés sur la ligne « Part des autres éléments du résultat global dans les entreprises mises en équivalence, nets d'impôts » dans l'état du résultat global consolidé au titre de l'exercice 2012-2013.

4.15 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Au 31 août 2014		Au 31 août 2013	
	Courants	Non courants	Courants	Non courants
Emprunts obligataires				
Euros	918	1 096	542	883
Emprunts auprès des organismes financiers ⁽¹⁾				
Dollars US	31	1 560	124	725
Real brésilien			23	
Euros		220		252
Autres monnaies			3	
	31	1 780	150	977
Emprunts sur location-financement				
Euros	3	8	4	9
Autres monnaies	1	2	11	17
	4	10	15	26
Autres emprunts ⁽²⁾				
Euros	1	5	2	5
Autres monnaies	3	4	3	4
	4	9	5	9
TOTAL HORS INSTRUMENTS DÉRIVÉS	957	2 895	712	1 895
Juste valeur nette des instruments dérivés ⁽³⁾	(20)	(16)	(20)	(68)
TOTAL INCLUANT LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	937	2 879	692	1 827

(1) Y compris les trois placements privés auprès d'investisseurs américains pour 360 millions de dollars, 600 millions de dollars et 1 100 millions de dollars.

(2) Dont 4 millions d'euros au 31 août 2014 (4 millions d'euros au 31 août 2013) correspondent à des dettes reconnues sur des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle de certaines filiales.

(3) Décrits en note 4.16.

Sur les emprunts autres que les emprunts obligataires, la comptabilisation au coût amorti équivaut à la comptabilisation au coût historique (montant nominal) dans la mesure où les frais sur ces emprunts ne sont pas significatifs.

4.15.1 Emprunts obligataires

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2013	Augmentations	Remboursements	Actualisation et autres	Au 31 août 2014
Emprunt 500 millions d'euros – 2007					
Nominal	500		(500)		0
Frais sur emprunts					
Intérêts courus	10			(10)	0
TOTAL	510		(500)	(10)	0
Emprunt 880 millions d'euros – 2009					
Nominal	880				880
Frais sur emprunts et prime émission	3			(2)	1
Intérêts courus	32				32
TOTAL	915			(2)	913
Emprunt 500 millions d'euros – 2014					
Nominal		500			500
Frais sur emprunts et prime émission		(1)			(1)
Intérêts courus				2	2
Emprunt 600 millions d'euros – 2014					
Nominal		600			600
Frais sur emprunts et prime émission		(2)			(2)
Intérêts courus				2	2
TOTAL		1 097		4	1 101
TOTAL	1 425	1 097	(500)	(8)	2 014

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2012	Augmentations	Remboursements	Actualisation et autres	Au 31 août 2013
Emprunt 500 millions d'euros – 2007					
Nominal	500				500
Frais sur emprunts	(1)			1	
Intérêts courus	10				10
TOTAL	509			1	510
Emprunt 880 millions d'euros – 2009					
Nominal	880				880
Frais sur emprunts et prime émission	5			(2)	3
Intérêts courus	32				32
TOTAL	917			(2)	915
TOTAL	1 426			(1)	1 425

4.15.1.1 EMPRUNT DE 500 MILLIONS D'EUROS – 2007

L'emprunt obligataire que Sodexo SA a émis le 30 mars 2007, qui portait intérêt à un taux annuel de 4,50 %, a été remboursé le 28 mars 2014.

4.15.1.2 EMPRUNT DE 880 MILLIONS D'EUROS – 2009

Le 30 janvier 2009, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire de 650 millions d'euros remboursable le 30 janvier 2015 et portant intérêt à un taux annuel de 6,25 %. Le 24 juin 2009, cet emprunt a fait l'objet d'un abondement de 230 millions d'euros, également remboursable le 30 janvier 2015, pour porter le montant nominal à 880 millions d'euros. Après abondement, le taux effectif moyen de cet emprunt ressort à 5,97 %.

4.15.1.3 EMPRUNTS DE 500 ET 600 MILLIONS D'EUROS – 2014

Le 24 juin 2014, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire structuré en deux tranches :

- 600 millions d'euros remboursable au pair le 24 janvier 2022 et portant intérêt à un taux annuel de 1,75 %. Le coupon est payable le 24 janvier de chaque année ;
- 500 millions d'euros remboursable au pair le 24 juin 2026 et portant intérêt à un taux annuel de 2,50 %. Le coupon est payable le 24 juin de chaque année.

4.15.2.2 EMPRUNTS AUPRÈS D'INVESTISSEURS AMÉRICAINS

Le Groupe a souscrit trois emprunts auprès d'investisseurs américains dont les caractéristiques sont les suivantes :

Date de souscription de l'emprunt	Nominal (en millions de dollars US)	Taux fixe	Échéance
29 septembre 2008	290	5,99 %	septembre 2015
	70	6,43 %	septembre 2018
TOTAL	360		
29 mars 2011	250	4,24 %	mars 2018
	225	4,85 %	mars 2021
	125	4,95 %	mars 2023
TOTAL	600		
4 mars 2014	150	2,71 %	mars 2019
	150	3,44 %	mars 2021
	525	3,99 %	mars 2024
	175	4,14 %	mars 2026
	100	4,34 %	mars 2029
TOTAL	1 100		
TOTAL	2 060		

Le taux effectif de ces emprunts ressort à 1,79 % sur la tranche de 600 millions d'euros et 2,54 % sur la tranche de 500 millions d'euros.

Aucun des emprunts obligataires ne comporte de covenants financiers.

4.15.2 Autres emprunts auprès des organismes financiers**4.15.2.1 LIGNE DE CRÉDIT CONFIRMÉ MULTIDEVISES DE JUILLET 2011**

Le 18 juillet 2011, Sodexo SA a signé une ligne de crédit confirmé multidevises d'un montant maximum de 600 millions d'euros plus 800 millions de dollars américains. Cette ligne avait une échéance fixée initialement au 18 juillet 2016, cette échéance pouvant être prorogée à la demande de Sodexo SA et sous réserve de l'accord des prêteurs jusqu'en juillet 2017, puis juillet 2018. En juillet 2013, l'ensemble des prêteurs a accepté de proroger le terme du crédit, en le portant au 18 juillet 2018. Les tirages utilisés sont porteurs d'intérêts à taux variable indexé sur les taux LIBOR et EURIBOR. Cette ligne de crédit ne comporte pas de covenants financiers.

Au 31 août 2014, les tirages en cours portent sur la tranche en euros et s'élèvent à 215 millions d'euros (250 millions d'euros au 31 août 2013).

Ces trois emprunts comprennent deux covenants financiers qui sont calculés par référence aux états consolidés du Groupe :

- l'endettement net en excluant les fonds réservés de la trésorerie globale ne doit pas dépasser 3,5 fois l'EBITDA (résultat opérationnel plus dotation aux amortissements et dépréciations) des 12 derniers mois ;
- la situation nette retraitée des effets de change cumulés depuis le 31 août 2007 ne doit pas être inférieure à 1,3 milliard d'euros.

En cas de non-respect de ces covenants, les prêteurs peuvent, à la majorité qualifiée, demander un remboursement anticipé de ces emprunts.

Au 31 août 2014, comme au 31 août 2013 et au 28 février 2014, ces covenants sont respectés par le Groupe.

4.15.2.3 TAUX DE FINANCEMENT

Afin de respecter la politique du Groupe en matière de financement, l'essentiel de la dette est à taux fixe et, dans

le cas d'emprunts tirés dans une devise différente de celle de la société acquise, ces emprunts sont couverts par des *swaps* de change.

Au 31 août 2014, près de 100 % de l'endettement consolidé du Groupe est à taux fixe et le taux moyen de financement à cette date s'établit à 4,3 %.

Au 31 août 2013, près de 100 % de l'endettement consolidé du Groupe était à taux fixe et le taux moyen de financement à cette date s'établissait à 5,8 %.

Les emprunts obligataires et les emprunts auprès des organismes financiers décrits ci-dessus comprennent des clauses usuelles de remboursement anticipé qui ne présentent pas, à la clôture de l'exercice, de risque significatif d'être exercées. Ces clauses de remboursement anticipé intègrent des clauses de défaut croisé ou de changement de contrôle qui s'appliquent sur l'ensemble des emprunts.

4.15.3 Échéancier des emprunts et dettes financières

Au 31 août 2014 Valeurs comptables	< 3 mois	> 3 mois et < 6 mois	> 6 mois et < 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Emprunts obligataires		915	3		1 096	2 014
Emprunts auprès des organismes financiers	31			795	985	1 811
Emprunts sur location financement	1	1	2	9	1	14
Autres emprunts	1		3	9		13
TOTAL	33	916	8	813	2 082	3 852

Hors incidence des instruments dérivés décrite en note 4.16.

Les montants présentés sont convertis aux taux de clôture de l'exercice lorsque les emprunts sont libellés en devise étrangère.

Les échéances comprennent les intérêts courus calculés à la date de clôture.

Les droits au renouvellement des lignes de crédit sont pris en compte dans la détermination des maturités.

Au 31 août 2014 Flux contractuels y compris le paiement des intérêts futurs non encore dus	< 3 mois	> 3 mois et < 6 mois	> 6 mois et < 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Emprunts obligataires		941	15	95	1 227	2 278
Emprunts auprès des organismes financiers	35		35	1 021	1 179	2 270
Emprunts sur location financement	1	1	3	9	2	16
Autres emprunts	1		3	9	1	14
Incidences des instruments dérivés hors ceux en place au sein des sociétés PPP	13	2	1	9		25
TOTAL	50	944	57	1 143	2 409	4 603

Au 31 août 2013 Valeurs comptables	< 3 mois	> 3 mois et < 6 mois	> 6 mois et < 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Emprunts obligataires		32	510	883		1 425
Emprunts auprès des organismes financiers	140	6	4	659	318	1 127
Emprunts sur location financement	1	1	13	24	2	41
Autres emprunts			5	9		14
TOTAL	141	39	532	1 575	320	2 607

Hors incidence des instruments dérivés décrite en note 4.16.

Les montants présentés sont convertis aux taux de clôture de l'exercice lorsque les emprunts sont libellés en devise étrangère.

Les échéances comprennent les intérêts courus calculés à la date de clôture.

Les droits au renouvellement des lignes de crédit sont pris en compte dans la détermination des maturités.

Au 31 août 2013 Flux contractuels y compris le paiement des intérêts futurs non encore dus	< 3 mois	> 3 mois et < 6 mois	> 6 mois et < 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Emprunts obligataires		55	523	938		1 516
Emprunts auprès des organismes financiers	145	7	24	784	366	1 326
Emprunts sur location financement	1	1	14	26	2	44
Autres emprunts			5	10		15
Incidences des instruments dérivés hors ceux en place au sein des sociétés PPP	18	1		22	1	42
TOTAL	164	64	566	1 780	369	2 943

4.16 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

La juste valeur des instruments dérivés financiers est la suivante :

Instruments dérivés (en millions d'euros)	Qualification IFRS	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Instruments dérivés de change		(3)	(2)
Actif	Trading	1	
Passif	Cash Flow Hedge		
Passif	Trading	(4)	(2)
Instruments dérivés de change et de taux⁽¹⁾		39	69
Actif	Cash Flow Hedge	52	61
Actif	Trading		26
Passif	Cash Flow Hedge	(13)	(12)
Passif	Trading		(6)
Autres instruments dérivés		0	21
Actif	Trading		21
Instruments financiers nets		36	88

(1) Correspondant à des cross currency swaps EUR-BRL d'un nominal total de 710 millions de BRL au 31 août 2013 et 490 millions de BRL au 31 août 2014, dont les intérêts courus sont présentés au passif pour un montant de 13 millions d'euros (18 millions d'euros au 31 août 2013).

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

(en millions d'euros)	Au 31 août 2014				Au 31 août 2013			
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Positions prêteuses de devises	69	22		91	85	11		96
<i>Livre sterling/Euro</i>								
<i>Real brésilien/Euro</i>								
<i>Couronne tchèque/Euro</i>	53	22		75	71	8		79
<i>Autres</i>	16			16	14	3		17
Positions emprunteuses de devises	(188)	(111)	(22)	(321)	(134)	(195)	(22)	(351)
<i>Livre sterling/Euro</i>	(49)	(2)	(10)	(61)	(44)			(44)
<i>Real brésilien/Euro</i>	(128)	(50)		(178)	(88)	(158)		(246)
<i>Couronne tchèque/Euro</i>		(3)		(3)				
<i>Autres</i>	(11)	(56)	(12)	(79)	(2)	(37)	(22)	(61)
TOTAL	(119)	(89)	(22)	(230)	(49)	(184)	(22)	(255)
Juste valeur	20	15	1	36	7	61	(1)	67

La « valeur nominale » représente le montant nominal des instruments de couverture de change y compris les montants vendus ou achetés à terme. Les montants en devises sont convertis au taux de clôture.

La variation de juste valeur, inscrite en autres éléments du résultat global, des instruments dérivés en couverture des flux de trésorerie (en millions d'euros) est la suivante :

Cumul des variations de juste valeur sur les instruments dérivés de couverture détenus au 31 août 2012	(51)
Variation de juste valeur de la période	0
Variation de juste valeur liée aux entreprises mises en équivalence ⁽¹⁾	9
Éléments de juste valeur constatés en résultat financier	12
Total des variations enregistrées en autres éléments du résultat global	21
Écarts de conversion et autres	
Cumul des variations de juste valeur sur les instruments dérivés de couverture détenus au 31 août 2013	(30)
Variation de juste valeur de la période	(14)
Variation de juste valeur liée aux entreprises mises en équivalence ⁽¹⁾	0
Éléments de juste valeur constatés en résultat financier	13
Total des variations enregistrées en autres éléments du résultat global	(1)
Écarts de conversion et autres	
Cumul des variations de juste valeur sur les instruments dérivés de couverture détenus au 31 août 2014	(31)

(1) Certaines entités que le Groupe consolide selon la méthode de mise en équivalence ont mis en place des instruments de couverture de leur endettement à taux variable. La quote-part du Groupe dans la variation de juste valeur de ces instruments au cours de la période est donc reflétée dans le tableau ci-dessus.

Les impacts des instruments dérivés sur les états financiers sont décrits en note 5.1.

4.17 AVANTAGES À LONG TERME AU PERSONNEL

(en millions d'euros)	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013 ⁽¹⁾
Actif net de retraites ⁽²⁾	(3)	(0)
Passif net des plans à prestations définies	298	226
Autres avantages à long terme au personnel	151	150
Avantages au personnel	446	376

(1) Après retraitement des coûts de services passés en application d'IAS 19 révisée.

(2) Inclus dans les « autres actifs non courants » à l'actif de l'état consolidé de la situation financière.

4.17.1 Avantages postérieurs à l'emploi

4.17.1.1 RÉGIMES À COTISATIONS DÉFINIES

Ces régimes se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure (l'organisme se charge en effet de verser aux salariés les montants qui leur sont dus et l'employeur n'aura pas à payer les cotisations supplémentaires au titre des exercices antérieurs ou de l'exercice en cours si l'organisme n'a pas suffisamment d'actifs).

Le montant des cotisations aux régimes à cotisations définies qui a été comptabilisé dans les charges opérationnelles s'élève à 346 millions d'euros pour l'exercice 2013-2014 (361 millions au cours de l'exercice 2012-2013).

Les paiements du Groupe sont comptabilisés en charge de la période à laquelle ils se rapportent.

4.17.1.2 RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Les caractéristiques des principaux plans à prestations définies au sein du Groupe sont les suivantes :

- en France, les engagements sont essentiellement constitués par des indemnités de fin de carrière, payables lors du départ en retraite de l'employé s'il fait encore partie de la Société. Ces engagements sont couverts par les dettes constituées à cet effet au passif de l'état consolidé de la situation financière ;
- au Royaume-Uni, les engagements, qui font l'objet d'une couverture par des fonds externes, correspondent à un service de retraite complémentaire calculé :
 - pour le personnel d'encadrement affecté au secteur privé, sur une quote-part du salaire de base de fin de carrière,
 - pour le personnel d'encadrement affecté au secteur public, sur des prestations comparables à celles prévues dans ce secteur,

- il a été décidé de fermer le régime aux nouveaux salariés à compter du 1^{er} juillet 2003 et d'augmenter les cotisations afin de résorber le déficit.

Suite à la nouvelle réglementation entrée en vigueur au Royaume-Uni, le Groupe a opté en octobre 2011 pour l'utilisation de l'indice des prix à la consommation (CPI) en remplacement de l'indice des prix au détail (RPI) afin de calculer l'indexation future des pensions que Sodexo UK devra verser à certains membres de son plan de retraite.

Le plan de retraite au Royaume-Uni est régulièrement évalué par l'actuaire du fonds conformément à la législation britannique. Celle-ci exige une valorisation actuarielle formalisée tous les trois ans et que tout déficit identifié lors de cette évaluation soit géré selon un accord mutuel entre les fiduciaires du fonds (le *Trustee* du plan de pensions) et Sodexo UK. Une consultation avec les membres du plan de retraite en vue de geler l'acquisition de droits futurs pour certains bénéficiaires a abouti, en octobre 2012, à la signature d'un accord entre le *Trustee* et Sodexo UK prévoyant que le plan ne resterait ouvert, à compter du 1^{er} novembre 2012, qu'aux seuls salariés venant du secteur public, Sodexo UK ayant l'obligation légale de leur fournir certains avantages. Au cours de la consultation Sodexo UK s'est également engagé à verser des contributions de 10 millions de livres par an sur 5 ans, à compter du 1^{er} janvier 2013, dans le cadre d'un plan de redressement du fonds sur 12 ans. Sur la même période, il est attendu une baisse des contributions régulières que Sodexo UK versera au fonds compte tenu que seuls les membres relevant du secteur public pourront désormais acquérir de nouveaux droits en application de l'accord. Enfin, Sodexo SA a émis en octobre 2012 une garantie de maison mère en faveur du *Trustee* afin de couvrir les obligations de Sodexo UK au titre du plan dans la limite d'un montant de 100 millions de livres sterling pour une durée de 12 ans.

En Europe continentale (hors France), les principaux plans à prestations définies concernent :

- les Pays-Bas où des compléments de retraite ou préretraite sont accordés à certains salariés ;
- l'Italie où il s'agit d'un engagement légal de versement d'une indemnité de cessation de contrat de travail (TFR). Jusqu'au 31 août 2006, les droits définitivement acquis par les salariés étaient valorisés et actualisés selon les conditions légales et intégralement comptabilisés en dettes.

Fin décembre 2006, le Parlement italien a approuvé la mise en place de la réforme des TFR en 2007 qui

transforme cette indemnité de cessation de contrat de travail en plan à cotisations définies. Ainsi sur la période du 1^{er} janvier 2007 au 30 juin 2007, les salariés en activité au 31 décembre 2006 ont dû choisir entre plusieurs formules de plan à cotisations définies, pour les droits acquis à partir du 1^{er} janvier 2007. Les engagements acquis antérieurement restent comptabilisés au passif de l'état consolidé de la situation financière.

Le Groupe Sodexo participe également à des régimes dits « multi-employeurs », notamment en Suède et aux États-Unis. Ces régimes sont comptabilisés selon les modalités prévues pour les régimes à contribution définies.

La valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime ont évolué de la manière suivante :

	2013-2014			2012-2013		
	Obligation	Actif	Passif net	Obligation	Actif	Passif net
Au 1^{er} septembre	979	(753)	226	963	(732)	231
Charge/(Produit) inscrit au compte de résultat :	61	(34)	27	62	(34)	28
<i>Coût des services rendus au cours de la période</i>	26		26	25		25
<i>Coût des services passés</i>	(5)		(5)			
<i>Effet des règlements</i>	(1)		(1)			
<i>Coût/(Produit) financier</i>	41	(34)	7	37	(34)	3
Pertes (gains) liés à la réévaluation * :	109	(34)	75	31	(20)	11
<i>Pertes/(Gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses démographiques</i>	3		3			
<i>Pertes/(Gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses financières</i>	114	(34)	80			
<i>Pertes/(Gains) actuariels liés à des effets d'expérience</i>	(8)		(8)			
<i>Effet du plafonnement de l'actif</i>						
Écarts de conversion	48	(44)	4	(49)	43	(6)
Contributions effectuées par les participants au régime	2	(2)		3	(3)	
Cotisations effectuées par l'employeur		(28)	(28)		(30)	(30)
Prestations servies prélevées sur les actifs de régime	(21)	21		(23)	23	
Prestations servies non prélevées sur l'actif	(9)		(9)	(9)		(9)
Variation de périmètre				1		1
Autres						
AU 31 AOÛT	1 169	(874)	295	979	(753)	226
Dont :						
Régimes partiellement financés	1 026	(874)	152	840	(753)	87
Régimes non financés	143		143	139		139

* Pro forma 2012-2013 des pertes ou gains actuariels liés à la réévaluation non disponible.

Les montants inscrits au compte de résultat au titre des plans à prestations définies s'élevèrent à 27 millions d'euros (28 millions d'euros au 31 août 2013) et se détaillent comme suit :

- une charge nette de 11 millions d'euros (15 millions d'euros au 31 août 2013) est comptabilisée en coût des ventes ;

- une charge nette de 9 millions d'euros (10 millions d'euros au 31 août 2013) est comptabilisée en charges administratives ;
- le solde de 7 millions est comptabilisé en résultat financier (*cf.* note 4.2).

Les actifs des régimes à prestations définies se répartissent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Actions	167	136
Obligations	97	108
Biens immobiliers	60	36
Trésorerie	5	12
Dérivés	1	5
Fonds de placement	108	98
Assurances et autres	436	358
TOTAL	874	753

Les pertes actuarielles liées à des changements d'hypothèses financières s'élevèrent à 80 millions d'euros dont 52 millions d'euros au Royaume-Uni et 16 millions d'euros aux Pays-Bas, pays qui portent l'essentiel de la dette, en raison notamment de la baisse des taux d'actualisation.

Les hypothèses actuarielles retenues sur les principaux pays pour les évaluations actuarielles réalisées au 31 août 2014 et au 31 août 2013 sont les suivantes :

Au 31 août 2014	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Italie
Taux d'actualisation ⁽¹⁾	2 % - 3 %	2 %	4 %	1,25 % - 1,50 %
Taux d'augmentation des salaires à long terme ⁽²⁾	2,5 % - 3 %	2 %	2,1 % - 3,6 %	N/A
Taux d'inflation à long terme	2 %	2 %	2,1 % - 3,1 % ⁽³⁾	2 %
Montant du passif	75	50	60	29
Duration moyenne (en années)	10	22	22	6

(1) Les taux d'actualisation ont été adaptés dans les différents pays aux durations des plans. Pour la zone Euro, le Groupe utilise les indices des obligations Corporate notées AA fournis par iBoxx. Pour le Royaume-Uni, le Groupe utilise le taux d'actualisation issu d'une courbe de rendement d'obligations de haute qualité élaborée par un actuaire externe.

(2) Le taux d'augmentation des salaires est communiqué y compris inflation.

(3) Taux RPI (indice des prix au détail) : 3,10 % ; taux CPI (indice des prix à la consommation) : 2,1 %.

Au 31 août 2013	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Italie
Taux d'actualisation ⁽¹⁾	2 % - 3 %	3 %	4,7 %	1,50 % - 2 %
Taux d'augmentation des salaires à long terme ⁽²⁾	2,5 % - 3 %	2 %	2,4 % - 3,9 %	N/A
Taux d'inflation à long terme	2 %	2 %	2,4 % - 3,4 % ⁽³⁾	2 %
Montant du passif	66 ⁽⁴⁾	36	21	30
Duration moyenne (en années)	11	22	22	6

(1) Les taux d'actualisation ont été adaptés dans les différents pays aux durations des plans. Pour la zone Euro, le Groupe utilise les indices des obligations Corporate notées AA fournis par iBoxx. Pour le Royaume-Uni, le Groupe utilise le taux d'actualisation issu d'une courbe de rendement d'obligations de haute qualité élaborée par un actuaire externe.

(2) Le taux d'augmentation des salaires est communiqué y compris inflation.

(3) Taux RPI (indice des prix au détail) : 3,4 % ; taux CPI (indice des prix à la consommation) : 2,4 %.

(4) Après retraitement des coûts de services passés en application d'IAS 19 révisée.

Par rapport aux hypothèses présentées dans le tableau ci-dessus, une baisse de 1 % du taux d'actualisation porterait le montant total de l'obligation brute à 1 435 millions d'euros (contre 1 169 millions d'euros sur la base des hypothèses retenues au 31 août 2014). Une hausse de 0,5 % du taux d'inflation à long terme porterait le montant total de l'obligation brute à 1 261 millions d'euros.

Sur la base d'une estimation raisonnablement déterminée, Sodexo versera 26 millions d'euros aux régimes sur l'année 2014-2015.

4.17.2 Autres avantages au personnel

Les autres avantages au personnel, qui s'élevaient à 151 millions d'euros au 31 août 2014 (150 millions d'euros au 31 août 2013) comprennent principalement des montants liés à l'épargne salariale aux États-Unis (*Deferred Compensation*) ainsi que les engagements relatifs aux médailles du travail.

La charge comptabilisée au titre de ces avantages au cours de l'exercice fiscal 2013-2014 s'élève à 15 millions d'euros (24 millions d'euros pour l'exercice 2012-2013) dont 1,3 million d'euros enregistrés en résultat financier relatifs aux plans d'Épargne Salariale aux États-Unis (1,6 million d'euros pour l'exercice 2012-2013).

4.18 PROVISIONS

(en millions d'euros)	Au 31 août 2013	Dotations	Reprises avec utilisation	Reprises sans utilisation	Écarts de conversion et autres	Variations de périmètre	Effet d'actualisation des provisions	Au 31 août 2014
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	46	19	(4)	(9)	2			54
Provisions pour litiges avec les salariés	35	15	(11)	(2)	(2)			35
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	31	16	(18)	(9)	1			21
Provisions pour réorganisation	52	5	(28)	(6)	1			24
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	25	7	(1)	(2)				29
Provisions pour capitaux propres négatifs *	18				(5)			13
Autres provisions	8	9	(2)		1			16
TOTAL PROVISIONS	215	71	(64)	(28)	(2)			192

* Participations dans des entreprises mises en équivalence dont la quote-part de situation nette est négative (cf. note 4.9).

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012	Dotations	Reprises avec utilisation	Reprises sans utilisation	Écart de conversion et autres	Variations de périmètre	Effet d'actualisation des provisions	Au 31 août 2013
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	52	6	(2)	(4)	(6)			46
Provisions pour litiges avec les salariés	30	16	(6)	(2)	(3)			35
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	8	28	(3)	(2)				31
Provisions pour réorganisation	3	51	(1)		(1)			52
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	12	18	(6)	(1)	2			25
Provisions pour capitaux propres négatifs *	33				(15)			18
Autres provisions	8	4	(2)	(1)	(1)			8
TOTAL PROVISIONS	146	123	(20)	(10)	(24)			215

* Participations dans des entreprises mises en équivalence dont la quote-part de situation nette est négative (cf. note 4.9).

Le montant des provisions pour risques et pour litiges est déterminé au cas par cas et repose sur la meilleure estimation, par le management, de la sortie de ressources jugée probable pour couvrir les obligations juridiques ou

implicites auxquelles le Groupe est exposé à la clôture de l'exercice.

La répartition des provisions selon leurs échéances est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2014		Au 31 août 2013	
	Courantes	Non Courantes	Courantes	Non courantes
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	9	45	9	37
Provisions pour litiges avec les salariés	14	21	19	16
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	10	11	11	20
Provisions pour réorganisation	24		52	
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	26	3	23	2
Provisions pour capitaux propres négatifs *		13		18
Autres provisions	5	11	2	6
TOTAL PROVISIONS	88	104	116	99

* Participations dans des entreprises mises en équivalence dont la quote-part de situation nette est négative (cf. note 4.9).

4.19 DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Autres passifs non courants	233	214
TOTAL AUTRES PASSIFS NON COURANTS	233	214
Clients avances et acomptes reçus sur commandes	299	241
Fournisseurs et comptes rattachés	1 768	1 719
Dettes sociales	1 022	992
Dettes fiscales	267	231
Autres dettes d'exploitation	95	67
Produits constatés d'avance	109	78
Autres dettes hors exploitation	32	19
TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES COURANTES	3 592	3 347
TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	3 825	3 561

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

Répartition des dettes fournisseurs et autres dettes par échéances	Valeurs comptables	Valeurs contractuelles non actualisées
Échéances à moins de 3 mois	2 633	2 633
Échéances à plus de 3 mois et moins de 6 mois	214	214
Échéances à plus de 6 mois et moins de 12 mois	668	668
Échéances à plus de 1 an et moins de 5 ans	225	238
Échéances à plus de 5 ans	85	103
TOTAL DES DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	3 825	3 856

4.20 IMPÔTS DIFFÉRÉS

La répartition des impôts différés pour l'exercice 2013-2014 est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2013	Produit/ (Charge) d'impôt différé	Impôt comptabilisé en autres éléments du résultat global	Écarts de change et autres	Au 31 août 2014
• Dette envers le personnel	161	22	16	6	205
• Juste valeur des instruments financiers	3	1		1	5
• Immobilisations incorporelles	(57)	3		(7)	(61)
• Autres différences temporelles	(138)	(10)		(7)	(155)
• Reports déficitaires	66	16		2	84
TOTAL	35	32	16	(5)	78
dont impôts différés actifs	188				226
dont impôts différés passifs	(153)				(148)

Le montant d'impôts différés actifs nés de reports déficitaires, non comptabilisés du fait de leur récupération jugée non probable, est de 69 millions d'euros (61 millions d'euros au 31 août 2013), dont 7 millions d'euros figurant dans les comptes de financiaux antérieurement à leur acquisition (8 millions d'euros au 31 août 2013).

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

Les autres différences temporelles incluent notamment les impôts différés constatés sur la quote-part fiscalement déductible des amortissements comptabilisés sur les *goodwills* dans certains pays.

4.21 INSTRUMENTS FINANCIERS

Le tableau ci-après détaille les catégories d'instruments, leur valeur comptable ainsi que leur juste valeur par rubriques de comptabilisation dans l'état consolidé de la situation financière.

Les niveaux utilisés pour la classification des instruments financiers sont les suivants :

- niveau 1 : Instruments cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : Instruments dont les données sont autres que les cours/prix cotés de niveau 1, et qui sont observables ;
- niveau 3 : Instruments dont la juste valeur est calculée par des techniques de valorisation dont aucun paramètre significatif ne repose sur des données observables.

Actifs financiers (en millions d'euros)	Catégorie d'instruments	Note	Au 31 août 2014		Niveau de juste valeur			
			Valeur comptable	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Valeurs mobilières de placement	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	4.13	782	782	333	449		782
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	Actifs disponibles à la vente	4.11	758	758	112	646		758
Clients et autres créances	Prêts et créances au coût amorti	4.12	3 627	3 627				
Autres actifs financiers	Actifs disponibles à la vente	4.11	41	N/A				
	Prêts et créances au coût amorti	4.11	89	89				
Instrument dérivé actifs		4.16	52	52		52		52

Passifs financiers (en millions d'euros)	Catégorie d'instruments	Note	Au 31 août 2014		Niveau de juste valeur			
			Valeur comptable	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	Passifs financiers au coût amorti	4.15	2 014	2 086	2 086			2 086
Emprunts auprès d'organismes financiers	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 811	1 875		1 655	220	1 875
Autres emprunts et dettes financières	Passifs financiers au coût amorti	4.15	27	27				
Découverts bancaires	Passifs financiers au coût amorti		61	61				
Fournisseurs et autres dettes	Passifs financiers au coût amorti	4.19	3 592	3 592				
Chèques et Cartes de Services à rembourser	Passifs financiers au coût amorti		2 582	2 582				
Instrument dérivé passifs		4.16	16	16		16		16

(1) La valeur de marché est déterminée sur la base de la cotation des obligations au 31 août 2014.

Actifs financiers (en millions d'euros)	Catégorie d'instruments	Note	Au 31 août 2013		Niveau de juste valeur			Total
			Valeur comptable	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Valeurs mobilières de placement	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	4.13	434	434	23	411		434
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	Actifs disponibles à la vente	4.11	734	734	117	617		734
Clients et autres créances	Prêts et créances au coût amorti	4.12	3 466	3 466				
Autres actifs financiers	Actifs disponibles à la vente	4.11	34	N/A				
	Prêts et créances au coût amorti	4.11	91	91				
Instruments dérivés actifs		4.16	108	108		87	21	108

Passifs financiers (en millions d'euros)	Catégorie d'instruments	Note	Au 31 août 2013		Niveau de juste valeur			Total
			Valeur comptable	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 425	1 501	1 501			1 501
Emprunts auprès d'organismes financiers	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 127	1 187		909	278	1 187
Autres emprunts et dettes financières	Passifs financiers au coût amorti	4.15	55	55				
Découverts bancaires	Passifs financiers au coût amorti		40	40				
Fournisseurs et autres dettes	Passifs financiers au coût amorti	4.19	3 347	3 347				
Chèques et Cartes de Services à rembourser	Passifs financiers au coût amorti		2 541	2 541				
Instruments dérivés passifs		4.16	20	20		20		20

(1) La valeur de marché est déterminée sur la base de la cotation des obligations au 31 août 2013.

Il n'y a pas eu de transfert entre les différents niveaux, entre les exercices 2012-2013 et 2013-2014.

4.22 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Le Conseil d'Administration de Sodexo a décidé, au cours de l'exercice 2013-2014 et 2012-2013, l'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre soumises, pour certaines, à condition de performance, en faveur des salariés du Groupe. Des options d'achat d'actions Sodexo ont également été accordées par le Conseil d'Administration de Sodexo aux salariés du Groupe dans le cadre de divers plans de stock-options au cours des exercices antérieurs.

4.22.1 Plans d'options d'achat d'actions

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PLANS D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

Les plans d'options répondent aux règles suivantes :

- les options sont attribuées généralement aux mêmes périodes calendaires et leur prix d'exercice ne comporte aucune décote ;
- la durée de vie des options est de six à sept ans ;

- l'acquisition des droits à options est subordonnée à des conditions de présence au sein du Groupe Sodexo, ainsi que, pour les plans postérieurs à 2007, à une progression annuelle moyenne du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % sur trois années et à taux de change constants. Cette condition de performance ne s'impose cependant qu'à une certaine portion de l'attribution par bénéficiaire (variant de 0 à 50 %, sauf pour le Directeur Général dont l'attribution est intégralement soumise à condition de performance), le restant des droits s'acquérant par tranches égales sur une période de quatre ans.

ESTIMATION DE LA JUSTE VALEUR À LA DATE D'ATTRIBUTION

La juste valeur des options attribuées et réglées par remise d'instruments de capitaux propres est estimée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de type binomial, prenant en compte les termes et conditions auxquels les options ont été attribuées ainsi que des hypothèses liées au comportement de levée des options.

Le tableau suivant donne la liste des données entrées dans le modèle utilisé pour chaque plan valorisé selon IFRS 2 :

Date d'attribution du plan	Prix d'exercice	Volatilité attendue (%)	Maturité (années)	Taux d'intérêt sans risque (%)	Taux attendu de rendement des dividendes (%)	Durée de vie attendue des options (années)
7 janvier 2008	42,27 euros	28,85 %	7	4,01 %	2,75 %	6
9 septembre 2008	45,56 euros	29,48 %	7	4,15 %	2,75 %	6
9 septembre 2008	45,56 euros	29,48 %	6	4,11 %	2,75 %	5
19 janvier 2009	39,40 euros	37,16 %	7	3,28 %	3,00 %	6
19 janvier 2009	39,40 euros	37,16 %	6	2,90 %	3,00 %	5
11 janvier 2010	39,88 euros	28,50 %	7	2,97 %	3,00 %	6
11 janvier 2010	39,88 euros	28,50 %	6	2,45 %	3,00 %	5
13 décembre 2010	48,37 euros	25,00 %	7	3,27 %	3,00 %	6
13 décembre 2010	48,37 euros	25,00 %	6	2,63 %	3,00 %	5
13 décembre 2011	51,40 euros	24,00 %	7	3,48 %	3,00 %	6
13 décembre 2011	51,40 euros	24,00 %	6	2,85 %	3,00 %	5

La durée de vie attendue des options est intégrée au modèle binomial par le biais des comportements des bénéficiaires en matière d'exercice anticipé sur la durée de vie contractuelle des options et se fonde sur des données historiques et n'est pas forcément indicative des exercices d'options qui peuvent survenir.

La volatilité attendue se base sur l'hypothèse selon laquelle la volatilité calculée par régression vers la moyenne des rendements journaliers sur les cinq années ou six années (durée de vie attendue des options) précédant la date d'octroi du plan (excluant les fluctuations de cours de septembre 2002) est un indice des tendances futures.

Pour les plans attribués à compter de 2008, la volatilité est déterminée à partir d'une moyenne pondérée de la volatilité historique du titre observée sur des périodes correspondant à la durée de vie attendue des options octroyées et de la volatilité implicite attendue par le marché.

Le taux d'intérêt sans risque est le taux des obligations d'État (par référence aux taux rapportés par l'indice iBoxx de la zone euro) ayant une maturité similaire à la durée de vie attendue des options.

Les hypothèses concernant le comportement des optionnaires qui ont été utilisées lors de la détermination de la juste valeur des options (ces données sont également

fondées sur des données historiques non indicatives des exercices d'options qui peuvent survenir) sont :

- pour les résidents fiscaux français :
 - 50 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 20 % le prix d'exercice,
 - 50 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 40 % le prix d'exercice ;
- pour les non-résidents fiscaux français :
 - 30 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 20 % le prix d'exercice,
 - 30 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 40 % le prix d'exercice,
 - 30 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 70 % le prix d'exercice,
 - 10 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 100 % le prix d'exercice.

MOUVEMENTS SUR LES EXERCICES 2013-2014 ET 2012-2013

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

	2013-2014		2012-2013	
	Nombre	PMP (en euros)	Nombre	PMP (en euros)
En circulation en début de période	5 007 293	46,76	6 816 539	45,71
Attribuées pendant la période				
Annulées pendant la période	(134 133)	45,72	(191 001)	47,12
Exercées pendant la période	(1 273 004) ⁽¹⁾	43,99	(1 618 245) ⁽²⁾	42,27
Expirées pendant la période				
En circulation en fin de période	3 600 156	47,78	5 007 293	46,76
Exercibles en fin de période	2 090 670	45,52	2 133 493	43,05

(1) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 74,47 euros.

(2) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 65,57 euros.

Il n'y a pas eu d'attribution d'options d'achat d'actions au cours des exercices 2013-2014 et 2012-2013.

La durée de vie résiduelle moyenne pondérée pour les options en circulation au 31 août 2014 est de 3 ans (3,6 ans au 31 août 2013).

Le tableau suivant précise les prix d'exercice et les dates d'expiration des options en circulation au 31 août 2014 :

Date d'octroi	Point de départ d'exercice	Date d'expiration	Prix d'exercice	Nombre d'options non exercées au 31 août
Janvier 2008	Janvier 2009	Janvier 2015	42,27 euros	84 021
Septembre 2008	Septembre 2009	Septembre 2015	45,56 euros	
Septembre 2008	Septembre 2009	Septembre 2014	45,56 euros	
Janvier 2009	Janvier 2010	Janvier 2016	39,40 euros	209 982
Janvier 2009	Janvier 2010	Janvier 2015	39,40 euros	63 852
Janvier 2010	Janvier 2011	Janvier 2017	39,88 euros	308 046
Janvier 2010	Janvier 2011	Janvier 2016	39,88 euros	184 450
Décembre 2010	Décembre 2011	Décembre 2017	48,37 euros	630 825
Décembre 2010	Décembre 2011	Décembre 2016	48,37 euros	459 955
Décembre 2011	Décembre 2012	Décembre 2018	51,40 euros	773 858
Décembre 2011	Décembre 2012	Décembre 2017	51,40 euros	885 167
TOTAL				3 600 156

4.22.2 Plans d'attribution gratuite d'actions

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

Les plans d'attribution gratuite d'actions répondent aux règles suivantes :

- les actions sont attribuées gratuitement sous réserve d'une condition de présence ainsi que, pour certaines actions, une condition de performance (la portion des actions soumises à condition de performance variant de 0 à 50 %, en fonction du nombre d'actions attribuées,

sauf pour le Directeur Général dont l'intégralité des actions est soumise à condition de performance) ;

- la condition de présence requise au sein du Groupe Sodexo, à compter de la date d'attribution, est de 3 ou 2 ans pour les résidents fiscaux français (selon que la livraison des actions est soumise ou non à condition de performance) et de 4 ans pour les non-résidents fiscaux français ;
- l'attribution gratuite d'actions aux résidents fiscaux français est également assortie d'une période d'incessibilité des actions pendant 2 ans suivant la période d'acquisition des droits.

ESTIMATION DE LA JUSTE VALEUR À LA DATE D'ATTRIBUTION

La juste valeur des actions attribuées gratuitement est déterminée à la date d'attribution à partir du cours de l'action à cette date qui a été diminuée pour tenir compte des dividendes non versés aux bénéficiaires pendant la période d'acquisition des droits et, pour les résidents fiscaux français, d'une décote d'incessibilité après la

période d'acquisition. Celle-ci a été estimée en valorisant le coût d'une stratégie de vente à terme des actions incessibles et d'achat au comptant, financé par emprunt, d'un nombre équivalent d'actions cessibles, sur la base de paramètres de marché.

MOUVEMENTS SUR LES EXERCICES 2013-2014 ET 2012-2013

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

	2013-2014	2012-2013
Nombre en début de période	838 305	
Attribuées pendant la période	840 000	840 755
Annulées pendant la période	(62 938)	(2 450)
Livrées pendant la période		
Nombre en fin de période	1 615 367	838 305

La juste valeur moyenne pondérée des actions attribuées gratuitement durant l'exercice 2013-2014 est de 68,31 euros (56,14 euros pour les actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2012-2013).

Le tableau suivant précise les dates d'attribution des actions attribuées gratuitement et les hypothèses utilisées pour estimer leur juste valeur à la date d'attribution ainsi que le nombre en circulation au 31 août 2014 :

Date d'attribution du plan		Période d'acquisition des droits (années)	Durée d'incessibilité (années)	Taux attendu de rendement des dividendes (%)	Taux d'intérêt sans risque (%)	Taux d'emprunt (%)	Nombre d'actions en circulation au 31 août
25 avril 2013	France	2	2	2,5 %	0,40 %	6 %	152 171
25 avril 2013	France	3	2	2,5 %	0,40 %	6 %	114 746
25 avril 2013	International	4	N/A	2,5 %	0,60 %	6 %	508 450
11 mars 2014	France	2	2	2,5 %	0,50 %	5,8 %	160 111
11 mars 2014	France	3	2	2,5 %	0,50 %	5,8 %	120 714
11 mars 2014	International	4	N/A	2,5 %	0,80 %	5,8 %	559 175
TOTAL							1 615 367

4.22.3 Charge comptabilisée au cours de l'exercice

La charge comptabilisée dans le compte de résultat pour l'exercice 2013-2014 au titre des plans d'options d'achat d'actions et d'actions attribuées gratuitement est de 28 millions d'euros (contre 17 millions d'euros au titre de l'exercice 2012-2013).

4.23 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Il n'y a pas eu d'acquisition significative au cours de l'exercice 2013-2014.

4.24 ENGAGEMENTS ET ÉVENTUALITÉS**4.24.1 Sûretés réelles**

Les engagements relatifs à des sûretés réelles (nantissement, gage sur équipement ou hypothèque d'immeuble), consenties par Sodexo SA et ses filiales dans le cadre de leurs activités opérationnelles au cours de l'exercice 2013-2014 ne sont pas significatifs.

4.24.2 Engagements en matière de location simple

Les engagements donnés au titre des contrats de location simple se décomposent, par maturité, comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Moins d'un an	119	128
De 1 à 5 ans	231	271
Plus de 5 ans	73	99
TOTAL	423	498

Il s'agit de nombreux contrats dans le monde entier dont les dispositions sont négociées localement, qui portent essentiellement sur :

- des équipements sur sites, des équipements de bureau et des véhicules pour 120 millions d'euros (136 millions d'euros au 31 août 2013) ;
- des loyers de bureaux pour 283 millions d'euros (338 millions d'euros au 31 août 2013). Les baux

d'une durée de 12 ans signés le 19 octobre 2006 dans le cadre de l'installation du nouveau siège social du Groupe à Issy-les-Moulineaux en 2008 impactent les engagements donnés en matière de location de bureaux pour 29 millions d'euros. Les baux et renouvellement de baux signés par Sodexo France et Sodexo, Inc. pour l'occupation de leurs bureaux respectifs représentent des engagements en matière de location simple pour 24 millions d'euros et 51 millions d'euros.

4.24.3 Autres engagements donnés

(en millions d'euros)	Au 31 août 2014				Au 31 août 2013
	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total	Total
Engagements de paiement donnés aux tiers	12	2		14	10
Garanties d'exploitation de sites	1	1		2	5
Garanties de bonne fin données aux clients du Groupe Sodexo		48	132	180	167
Autres engagements	22	1	126	149	139
TOTAL	35	52	258	345	321

Les engagements de paiements donnés aux tiers incluent principalement les engagements de financement en dettes subordonnées dans les PPP (cf. note 2.3.2) pour 10 millions d'euros.

Les garanties de bonne fin accordées aux clients du Groupe correspondent à certains engagements donnés dans le cadre d'une vingtaine de contrats où, du fait de la sous-traitance, le Groupe estime qu'il pourrait être exposé au paiement d'une indemnité en cas de défaut de réalisation de la prestation. Les garanties de bonne fin sont réexaminées régulièrement par le management des entités opérationnelles. Une provision est constituée lorsque des paiements liés à ces garanties deviennent probables. Hormis ces contrats, le Groupe estime être en mesure de mettre en œuvre les moyens supplémentaires

nécessaires pour éviter de payer des indemnités aux clients qui bénéficient de clause de garanties de bonne fin.

Le Groupe a également des engagements de performances vis-à-vis de ses clients mais considère que ceux-ci ont plus la caractéristique de garanties d'exécution que d'un contrat d'assurance ayant pour objectif d'indemniser le client en cas de non-réalisation de la prestation (l'indemnité étant en général réservée aux cas où Sodexo n'aurait pas été en mesure de mettre en œuvre les moyens alternatifs ou supplémentaires pour satisfaire le client).

Dans les faits, compte tenu de sa taille et de son implantation, le Groupe Sodexo considère être capable de mettre en œuvre les moyens supplémentaires nécessaires pour éviter de payer des indemnités aux clients bénéficiant de telles clauses.

À ce jour, aucune provision n'est constatée dans l'état consolidé de la situation financière au titre de ces garanties.

Les autres engagements comprennent notamment la garantie que Sodexo SA a émise en octobre 2012 en faveur du Trustee afin de couvrir les obligations de Sodexo UK au titre du plan de retraite au Royaume-Uni dans la limite d'un montant de 100 millions de livres sterling pour une durée de 12 ans.

Le Groupe a des engagements en termes de nombre d'heures de formation à accorder à ses salariés en France, engagements appelés Droit Individuel à la Formation. En l'absence d'une position des instances réglementaires sur le traitement comptable du Droit Individuel à la Formation, le Groupe a opté pour une présentation de ces droits en engagements donnés. Sur la base des informations disponibles, le nombre d'heures à accorder aux salariés des filiales françaises au titre du Droit Individuel à la Formation a été évalué à environ 2 806 000 heures.

4.25 INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES LIÉES

4.25.1 Principal actionnaire

Au 31 août 2014, la société Bellon SA détient 37,71 % du capital de Sodexo SA.

Au cours de l'exercice 2013-2014, Bellon SA a facturé à Sodexo SA un montant de 5,8 millions d'euros au titre du contrat d'assistance et de conseil signé par les deux sociétés (6,2 millions d'euros au cours de l'exercice 2012-2013).

La société Bellon SA a reçu 96,1 millions d'euros de dividendes en février 2014 de Sodexo SA.

4.25.2 Sociétés non intégrées globalement

Les autres transactions avec les parties liées concernent les prêts accordés, les transactions réalisées et les engagements hors bilan portant sur des entreprises associées.

(en millions d'euros)	Au 31 août 2014			Au 31 août 2013
	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Prêts accordés	61	0	61	65

Engagements hors bilan	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Engagements de paiement donnés aux tiers	14	10
Garanties de bonne fin données à des clients	180	165

Transactions réalisées	2013-2014	2012-2013
Chiffre d'affaires	327	325
Charges opérationnelles	0	0
Résultat financier	4	3

4.26 RÉMUNÉRATIONS, AVANCES ET ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE PENSIONS ET INDEMNITÉS ASSIMILÉES ACCORDÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF AINSI QU'AU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE SODEXO

(en euros)	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Avantages à court terme	13 297 514	10 249 871
Avantages postérieurs à l'emploi	557 335	549 600
Juste valeur des stock-options et actions attribuées gratuitement à la date d'attribution	12 398 013	7 176 691
TOTAL	26 252 862	17 976 162

Ces avantages incluent les jetons de présence, les rémunérations et avantages de toute nature versés (ou procurés sur la période pour des fonctions exercées) par les sociétés Beïlon SA, Sodexo SA et/ou les sociétés du Groupe Sodexo.

Au cours de l'exercice 2013-2014, le Groupe n'a accordé aucune indemnité de rupture ni aucun autre avantage à long terme aux membres du Conseil d'Administration ou du Comité Exécutif ou au Directeur Général de Sodexo.

4.27 EFFECTIFS

Les effectifs du Groupe sont les suivants :

	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Encadrement	51 780	48 885
Employés	367 737	379 036
TOTAL	419 317	427 921

Le détail des effectifs par secteur opérationnel est le suivant :

	Services sur Site				Total	Services Avantages et Récompenses	Holdings	Total
	Amérique du Nord	Europe continentale	Royaume-Uni et Irlande	Reste du monde				
Au 31 août 2014	132 030	99 073	34 641	149 134	414 878	3 983	456	419 317
Au 31 août 2013	132 581	100 249	34 997	155 653	423 480	3 989	452	427 921

4.28 LITIGES

Le Groupe est partie prenante à des litiges survenus dans le cadre normal de ses activités. Le Groupe ne s'attend pas à ce que les passifs relatifs à ces litiges soient globalement significatifs par rapport à l'activité ou à la situation financière consolidée.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, qui pourrait

avoir, ou a eu au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société.

4.29 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

La filiale de Sodexo Avantages et Récompenses au Royaume-Uni a annoncé, le 12 septembre 2014, être parvenu à un accord pour l'acquisition de Motivcom plc. Cette acquisition devrait être finalisée d'ici fin 2014.

➤ 5. OBJECTIFS ET POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS

5.1 EXPOSITION AUX RISQUES SUR LES TAUX DE CHANGE ET D'INTÉRÊT

Le Groupe étant présent dans 80 pays, l'ensemble des postes des états financiers est impacté par la conversion des devises et plus particulièrement la variation du dollar US. Ces variations de change n'entraînent pas de risques d'exploitation, les recettes et les charges de chacune des filiales étant réalisées essentiellement dans la même devise.

Sodexo SA a recours à des instruments dérivés pour assurer la gestion des risques auxquels le Groupe est exposé du fait de la volatilité des taux d'intérêt et des taux de change.

Les politiques arrêtées par le Conseil d'Administration, le Directeur Général et la Directrice Financière Groupe, sont conçues pour éviter toute prise de position spéculative. En outre, selon ces politiques :

- l'essentiel de l'endettement doit être contracté à taux fixe ou converti en taux fixe grâce à des instruments de couverture ;
- dans le cadre de la politique de financement, le risque de change sur les prêts en devises aux filiales doit être couvert ;
- l'échéance des instruments de couverture ne doit pas dépasser celle des emprunts couverts.

5.1.1 Analyse de sensibilité aux taux d'intérêt

(en millions d'euros)	Note	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Passifs financiers hors instruments financiers dérivés	4.15	3 852	2 607
Dont passifs à taux fixes		3 637	2 324
Dont passifs à taux variables		215	283
Incidence des instruments financiers dérivés de taux et des instruments financiers dérivés de taux et de change	4.16	(36)	(67)
Sur les passifs à taux fixes		178	177
Sur les passifs à taux variables		(214)	(244)
Passifs financiers après incidence des instruments financiers dérivés de taux et des instruments financiers dérivés de taux et de change		3 816	2 540
Dont passifs à taux fixe		3 815	2 501
Dont passifs à taux variables		1	39

Au 31 août 2014, comme au 31 août 2013, la quasi-totalité des passifs étant à taux fixe, l'augmentation ou la diminution de 0,5 % des taux d'intérêts n'aurait pas d'impact significatif sur le résultat avant impôt ou sur les capitaux propres.

5.1.2 Analyse de sensibilité aux taux de change et exposition au risque de change sur les principales devises

EXPOSITION AU RISQUE DE CHANGE

Hors instruments dérivés de change (en millions d'euros)	Au 31 août 2014				Au 31 août 2013			
	Dollar USD	Real BRL	Livre GBP	Boliviar Fuerte VEF	Dollar USD	Real BRL	Livre GBP	Boliviar Fuerte VEF
Taux de clôture au 31 août	0,758	0,338	1,257	0,015	0,756	0,321	1,171	0,074
Actif monétaire								
BFR actif et autres créances	770	459	249	1	776	421	194	3
Impôts différés	91	46	19		57	43	10	1
Trésorerie globale	725	501	301	43	510	430	139	154
TOTAL ACTIF MONÉTAIRE	1 586	1 006	569	44	1 343	894	343	158
Passif monétaire								
Dettes financières	1 592		4		850	23	3	
BFR passif et autres dettes	1 297	816	477	30	1 226	722	335	112
Impôts différés	31	99			30	93		
TOTAL PASSIF MONÉTAIRE	2 920	915	481	30	2 106	838	338	112
Position nette ⁽¹⁾	(1 334)	91	88	14	(763)	56	5	46

(1) Cette position nette n'inclut pas les positions de change liées aux opérations intragroupe.

Après instruments dérivés de change (en millions d'euros)	Au 31 août 2014				Au 31 août 2013			
	Dollar USD	Real BRL	Livre GBP	Boliviar Fuerte VEF	Dollar USD	Real BRL	Livre GBP	Boliviar Fuerte VEF
Taux de clôture au 31 août	0,758	0,338	1,257	0,015	0,756	0,321	1,171	0,074
Actif monétaire								
BFR actif et autres créances	770	459	249	1	776	421	194	3
Impôts différés	91	46	19		57	43	10	1
Trésorerie globale	725	501	301	43	510	430	139	154
TOTAL ACTIF MONÉTAIRE	1 586	1 006	569	44	1 343	894	343	158
Passif monétaire								
Dettes financières	1 592	178	48		850	269	30	
BFR passif et autres dettes	1 297	816	477	30	1 226	722	335	112
Impôts différés	31	99			30	93		
TOTAL PASSIF MONÉTAIRE	2 920	1 093	525	30	2 106	1 084	365	112
Position nette ⁽¹⁾	(1 334)	(87)	44	14	(763)	(190)	(22)	46

(1) Cette position nette n'inclut pas les positions de change liées aux opérations intragroupe.

SENSIBILITÉ AU RISQUE DE CHANGE

Impact d'une appréciation de 10 % des taux de change des devises par rapport à l'euro (en millions d'euros)	Au 31 août 2014				Au 31 août 2013			
	Impact sur le chiffre d'affaires	Impact sur le résultat opérationnel	Impact sur le résultat avant impôt	Impact sur les capitaux propres	Impact sur le chiffre d'affaires	Impact sur le résultat opérationnel	Impact sur le résultat avant impôt	Impact sur les capitaux propres
Dollar USD	651	34	20	130	657	35	23	190
Real BRL	107	19	15	70	117	17	11	56
Livre GBP	151	5	7	64	139	5	7	63
Bolivar VEF *	2	1		1	7	4	2	5
TOTAL	911	59	42	265	920	61	43	314

* L'impact d'une appréciation de 10 % du taux de change Bolivar/Euro serait non significatif sur le résultat net part du Groupe au 31 août 2014 et aurait été inférieur à 1 million d'euros sur le résultat net part du Groupe au 31 août 2013.

5.2 EXPOSITION AUX RISQUES DE LIQUIDITÉ

Les caractéristiques des financements obligataires et bancaires utilisés par le Groupe au 31 août 2014 sont décrites en détail dans la note 4.15 de l'annexe aux comptes consolidés.

Au 31 août 2014, plus de 94 % de la dette consolidée du Groupe avait été empruntée sur les marchés de capitaux et le financement bancaire assurait moins de 6 % des besoins du Groupe. Au 31 août 2013, plus de 90 % de la dette consolidée du Groupe avait été empruntée sur les marchés de capitaux et le financement bancaire assurait moins de 10 % des besoins du Groupe. Les échéances de remboursement des principales dettes s'échelonnent entre les exercices 2015 et 2029. Le Groupe a une ligne de crédit confirmée multidevises de 600 millions d'euros plus 800 millions de dollars US à échéance juillet 2018, qui était tirée à hauteur de 215 millions d'euros au 31 août 2014 (250 millions au 31 août 2013).

5.3 EXPOSITION AUX RISQUES DE CONTREPARTIE

L'exposition au risque de crédit est limitée à la valeur comptable des actifs financiers.

La politique du Groupe est de gérer et répartir le risque de contrepartie. S'agissant des instruments dérivés, chaque

transaction avec une banque doit s'appuyer sur une convention cadre de type convention AFB ou ISDA.

Le risque de contrepartie lié aux créances clients est non significatif. Compte tenu de la dispersion géographique et sectorielle du Groupe, il n'existe aucune concentration de risques portant sur les créances individuelles échues et non dépréciées. De plus, le Groupe n'a enregistré aucune évolution significative des impacts liés aux défaillances financières de ses clients au cours de l'exercice.

Le risque de contrepartie est essentiellement bancaire. Le Groupe limite son exposition au risque de contrepartie en diversifiant ses placements et en limitant la concentration du risque entre les mains de chacune des contreparties. Les transactions sont effectuées avec des contreparties de premier plan en fonction des risques pays. *Urreporting* régulier de suivi de la répartition auprès des contreparties ainsi que de leur qualité est mis en place.

Afin de réduire encore ce risque, le Groupe a mis en place en 2010-2011, un mécanisme de *cash pooling international* entre les principales filiales réduisant ainsi les liquidités placées chez des tiers en les concentrant sur les holdings financières du Groupe.

La contrepartie maximale est d'environ 12 % (14 % au 31 août 2013) de la trésorerie opérationnelle du Groupe (incluant les fonds réservés et les actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses) vis-à-vis d'un groupe bancaire dont le *rating* est A-1.

➤ 6. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les principales sociétés consolidées au 31 août 2014 présentées dans le tableau ci-dessous représentent 90 % du chiffre d'affaires consolidé. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,50 % des agrégats chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat net part du Groupe et capitaux propres.

La première colonne indique le pourcentage d'intérêts, la seconde le pourcentage de contrôle. Seuls sont mentionnés les pourcentages d'intérêts ou de contrôles inférieurs à 97 %.

La lettre N désigne les sociétés entrées dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice.

La lettre S désigne les sociétés sorties du périmètre de consolidation au cours de l'exercice.

Les lettres ME désignent les filiales qui sont mises en équivalence, les autres sont consolidées.

	Intérêts %	Contrôle %	Activité principale	Pays
France				
Sodexo Entreprises (consolidé)			Sur Site	France
Sodexo Santé Médico Social			Sur Site	France
Société Française de Restauration et Services (consolidé)			Sur Site	France
SEGSMI			Sur Site	France
Sodexo Justice Services			Sur Site	France
Sogeres (consolidé)			Sur Site	France
Lenôtre SA (consolidé)			Sur Site	France
L'Affiche			Sur Site	France
Bateaux Parisiens (consolidé)			Sur Site	France
Score			Sur Site	France
Score Groupe			Sur Site	France
Sodexo Solutions de Motivation France SA			Avantages et Récompenses	France
One SAS			Holding	France
Sodexo Pass International SAS			Holding	France
Sodexo Solutions de Services sur Site			Sur Site	France
Groupe Crèche Attitude (consolidé)			Sur Site	France
Sodexo en France			Holding	France
Sodexo Amecaa SAS			Holding	France
Sofinsod SAS			Holding	France
Etin SAS			Holding	France
Sodexo Europe			Holding	France
Sodexo GC			Holding	France
SoTech Services			Holding	France

	Intérêts %	Contrôle %	Activité principale	Pays
Amérique				
			Sur Site	Brésil
			Avantages et Récompenses	Brésil
			Avantages et Récompenses	Brésil
			Sur Site	Canada
ME	33 %	33 %	Sur Site	Chili
			Sur Site	Chili
			Sur Site	Chili
			Avantages et Récompenses	Chili
	65 %	65 %	Sur Site	Colombie
			Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Holdings	États-Unis
			Holding	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
ME	50 %	50 %	Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Sur Site	États-Unis
			Holding	États-Unis
			Avantages et Récompenses	Mexique
			Sur Site	Pérou
	64 %	64 %	Avantages et Récompenses	Venezuela
Europe				
			Sur Site	Allemagne
			Sur Site	Allemagne
			Sur Site	Allemagne
			Sur Site	Allemagne
			Sur Site	Allemagne
			Sur Site	Autriche
			Sur Site	Belgique
			Avantages et Récompenses	Belgique
			Avantages et Récompenses	Belgique

	Intérêts %	Contrôle %	Activité principale	Pays
Compagnie Financière Aurore International			Holding	Belgique
Sodexo (Cyprus) Ltd			Sur Site	Chypre
Sodexo España SA (consolidé)			Sur Site	Espagne
Sodexo Soluciones de Motivación España SAU			Avantages et Récompenses	Espagne
Sodexo Oy			Sur Site	Finlande
Sodexo Magyarország KFT			Sur Site	Hongrie
Sodexo Motivation Solutions Italia SRL			Avantages et Récompenses	Italie
Sodexo Italia SA (consolidé)			Sur Site	Italie
Sodexo Luxembourg SA (consolidé)			Sur Site	Luxembourg
Sodexo Remote Sites Norway AS			Sur Site	Norvège
Sodexo AS			Sur Site	Norvège
Sodexo Nederland BV (consolidé)			Sur Site	Pays-Bas
Sodexo Altys BV			Sur Site	Pays-Bas
Sodexo Pass Česká Republika AS			Avantages et Récompenses	République tchèque
Sodexo Pass Romania SRL			Avantages et Récompenses	Roumanie
Sodexo Property Solutions Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
ME Agecroft Prison Management Ltd	50 %	50 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME HpC King's College Hospital (Holdings) Ltd	25 %	25 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME Catalyst Healthcare (Romford) Holdings Ltd	10 %	10 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME Peterborough Prison Management Ltd	15 %	15 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME Ashford Prison Services Ltd	15 %	15 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME Catalyst Healthcare (Manchester) Holdings Ltd	10 %	10 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME Mercia Healthcare (Holdings) Ltd	25 %	25 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME South Manchester Healthcare (Holdings) Ltd	25 %	25 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME RMPA Holdings Ltd	14 %	14 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME Enterprise Education Holdings Conwy Ltd	10 %	10 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME Addiewell Prison (Holdings) Ltd	33 %	33 %	Sur Site	Royaume-Uni
ME Healthcare support (North Staffs) Holdings Ltd	25 %	25 %	Sur Site	Royaume-Uni
S Integrated Pathology Partnerships Ltd	3 %	3 %	Sur Site	Royaume-Uni
Sodexo Services Group Ltd			Holding	Royaume-Uni
Sodexo Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
Sodexo Prestige Ltd (consolidé)			Sur Site	Royaume-Uni
Sodexo Remote Sites Scotland Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
Kalyx Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
Tillery Valley Foods Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
Sodexo Defence Services Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
Sodexo Investment Services Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
Sodexo Holdings Ltd			Holding	Royaume-Uni
Sodexo Education Services Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
Sodexo Management Services Ltd			Sur Site	Royaume-Uni

	Intérêts %	Contrôle %	Activité principale	Pays
Sodexo Healthcare Services Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
Rugby Travel & Hospitality Ltd	60 %	60 %	Sur Site	Royaume-Uni
Sodexo Euroasia			Sur Site	Russie
Sodexo Facilities Services AB			Sur Site	Suède
Sodexo Scandinavian Holding AB			Sur Site	Suède
Sodexo AB			Sur Site	Suède
Sodexo Pass Holding Sweden AB			Avantages et Récompenses	Suède
Sodexo Pass Sweden AB			Avantages et Récompenses	Suède
Sodexo (Suisse) SA			Sur Site	Suisse
Sodexo Entegre Hizmet Yonetimi AS			Sur Site	Turquie
Sodexo Avantaj Ve Odullendirme Hizmetleri AS			Avantages et Récompenses	Turquie
Asie, Océanie, Moyen-Orient				
National Company for Management and Services Ltd	50 %	50 %	Sur Site	Arabie saoudite
Sodexo Australia Pty Ltd (consolidé)			Sur Site	Australie
ME Serco Sodexo Defence Services PTY Ltd	50 %	50 %	Sur Site	Australie
Sodexo Remote Sites Australia Pty Ltd			Sur Site	Australie
Sodexo Shanghai Management Services			Sur Site	Chine
Kelvin Catering Services (Emirates) LLC	49 %	49 %	Sur Site	Émirats arabes unis
Sodexo International FZE			Sur Site	Émirats arabes unis
Sodexo SVC India Private Ltd			Avantages et Récompenses	Inde
Tariq Al Ghanim Company Ltd	50 %	50 %	Sur Site	Koweït
Teyseer Services Company WLL	49 %	49 %	Sur Site	Qatar

3.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Aux Actionnaires

SODEXO

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Exercice clos le 31 août 2014

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 août 2014 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Sodexo, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par votre Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II - JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- votre société a procédé à des tests de dépréciation des *goodwills* et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et a également évalué s'il existait des indices de perte de valeur sur les actifs à durée d'utilité déterminée selon les modalités décrites dans les notes 2.8 et 4.10 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation et la méthode retenue pour l'évaluation de la valeur d'utilité basée sur les flux de trésorerie futurs actualisés après impôts. Nous avons également examiné la documentation préparée dans ce cadre et apprécié la cohérence des données utilisées notamment en ce qui concerne les hypothèses retenues pour l'élaboration des plans d'activité ;

- les provisions couvrant les engagements de retraite et autres avantages assimilés selon les modalités décrites dans les notes 2.17 et 4.17 de l'annexe aux comptes consolidés ont fait l'objet pour l'essentiel d'une évaluation par des actuaires externes. Nous avons examiné les données et hypothèses retenues par ces actuaires ainsi que leurs conclusions et nous avons vérifié que la note 4.17 fournissait une information appropriée.

Les éléments mentionnés ci-dessus reposent sur le recours à des estimations et des hypothèses sous-jacentes, qui ont par nature un caractère incertain. Comme précisé dans la note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés, les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en présence de conditions différentes.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 12 novembre 2014

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Yves Nicolas

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Hervé Chopin

3.5 Informations supplémentaires

➤ 3.5.1 RATIOS FINANCIERS

		Exercice 2013-2014 Hors éléments exceptionnels ⁽⁴⁾	Exercice 2013-2014 Données publiées	Exercice 2012-2013 Hors éléments exceptionnels ⁽⁴⁾	Exercice 2012-2013 Données publiées
Taux d'endettement net	Dettes financières ⁽¹⁾ – trésorerie opérationnelle ⁽²⁾	12 %	12 %	16 %	16 %
	Capitaux propres et intérêts minoritaires				
Capacité de remboursement des emprunts	Dettes financières ⁽¹⁾	3,8 années	4,1 années	3,1 années	3,4 années
	Autofinancement ⁽³⁾				
Indépendance financière	Dettes financières non courantes	89,9 %	89,9 %	63,4 %	63,4 %
	Capitaux propres et intérêts minoritaires				
Rendement des capitaux propres	Part du Groupe dans le résultat net	18,8 %	18,2 %	21,1 %	17,5 %
	Part du Groupe dans les capitaux propres hors résultat				
Ratio d'endettement net	Dettes financières ⁽¹⁾ – trésorerie opérationnelle ⁽²⁾	0,3	0,3	0,4	0,4
	Résultat opérationnel avant dépréciations et amortissement (EBITDA)				
Retour sur capitaux employés (ROCE)	Résultat opérationnel après impôt	17,7 %	17,2 %	18,0 %	15,4 %
	Immobilisations corporelles + écarts d'acquisitions + autres immobilisations incorporelles + investissements clients + besoin en fonds de roulement				
Couverture des charges d'intérêts	Résultat opérationnel	6,8	6,6	6,3	5,4
	Charges d'intérêts nettes				

(1) Dettes financières = dettes financières non courantes + dettes financières courantes retraitées des remboursements à venir sur le premier semestre 2014-2015, hors découverts bancaires-instruments financiers dérivés à l'actif.

(2) Trésorerie et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses moins découverts bancaires.

(3) Flux net de trésorerie lié à l'activité – variation du besoin en fonds de roulement.

(4) Les ratios financiers relatifs à l'exercice 2012-2013 et 2013-2014 ont été recalculés en excluant l'effet des charges exceptionnelles liées au programme d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts.

➤ 3.5.2 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET ÉLÉMENTS FINANCIERS SUR DEUX ANS

	2013-2014	2012-2013
Capitaux propres	3 221	2 987
Part du Groupe	3 189	2 950
Part des minoritaires	32	37
Dettes financières ⁽¹⁾		
Dettes financières non courantes	2 879	1 827
Dettes financières courantes	937	692
Trésorerie (y compris découverts bancaires)	2 687	1 307
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	758	734
Endettement financier net ⁽²⁾	(371)	(478)
Chiffres d'affaires	18 016	18 397
Résultat opérationnel après quote-part dans le résultat des MEE dans le prolongement de l'activité du Groupe	939	825
Résultat consolidé	509	462
Part des minoritaires	19	23
Résultat net part du Groupe	490	439
Nombre d'actions moyen	151 893 759	150 980 749
Résultat par action	3,23	2,91
Dividende par action (en euros)	1,62	1,59
Valeur de l'action au 31 août (en euros)	74,97	66,77
Cours le plus haut de l'exercice	80,56	74,91
Cours le plus bas de l'exercice	66,69	58,50

(1) Y compris les instruments financiers, hors découverts bancaires.

(2) Trésorerie + fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses – dettes financières.

➤ 3.5.3 TAUX DE CHANGE

Codes ISO	Pays	Monnaie	Taux de clôture	Taux moyen
			au 31/08/2014	2013-2014
			1 euro =	1 euro =
CFA	Afrique	CFA (1 000 unités)	0,655957	0,655957
ZAR	Afrique du Sud	Rand	14,019000	14,295032
DZD	Algérie	Dinar (1 000 unités)	0,105755	0,107803
SAR	Arabie saoudite	Rial	4,942400	5,105303
ARS	Argentine	Peso	11,076400	9,739915
AUD	Australie	Dollar	1,412300	1,482604
BRL	Brésil	Real	2,960000	3,103774
BGN	Bulgarie	Lev bulgare	1,955800	1,955800
CAD	Canada	Dollar	1,431400	1,466953
CLP	Chili	Peso (1 000 unités)	0,776710	0,735441

Codes ISO	Pays	Monnaie	Taux de clôture	Taux moyen
			au 31/08/2014	2013-2014
			1 euro =	1 euro =
CNY	Chine	Yuan	8,101800	8,370595
COP	Colombie	Peso (1 000 unités)	2,539300	2,627287
KRW	Corée	Won (1 000 unités)	1,337970	1,430362
CRC	Costa Rica	Colon (1 000 unités)	0,712610	0,713218
DKK	Danemark	Couronne	7,452000	7,460065
AED	Émirats arabes unis	Dirham	4,839600	4,999282
USD	États-Unis	Dollar	1,318800	1,361174
GNF	Guinée	Franc guinéen (1 000 unités)	9,261830	9,464402
HKD	Hong Kong	Dollar	10,220800	10,555435
HUF	Hongrie	Forint (1 000 unités)	0,315020	0,305090
INR	Inde	Roupie (1 000 unités)	0,079810	0,083495
IDR	Indonésie	Rupiah (1 000 unités)	15,437610	15,867369
ILS	Israël	Shekel israélien	4,705700	4,757096
JPY	Japon	Yen (1 000 unités)	0,137110	0,138307
KZT	Kazakhstan	Tenge (1 000 unités)	0,241710	0,229446
KWD	Koweït	Dinar	0,375400	0,384664
LBP	Liban	Livre libanaise (1 000 unités)	1,989900	2,054964
MGA	Madagascar	Malagasy ariary (1 000 unités)	3,259230	3,126863
MYR	Malaisie	Ringgit	4,164800	4,414021
MAD	Maroc	Dirham	11,140500	11,207112
MXN	Mexique	Peso	17,266400	17,852212
MZN	Mozambique	Metical du Mozambique	40,438000	41,275612
NOK	Norvège	Couronne	8,146500	8,271642
NZD	Nouvelle-Zélande	Dollar néo-zélandais	1,575200	1,626253
OMR	Oman	Rial	0,507500	0,524013
PEN	Pérou	Sol	3,743500	3,812041
PHP	Philippines	Peso philippin	57,583000	60,033659
PLN	Pologne	Zloty	4,217100	4,188486
QAR	Qatar	Rial	4,804800	4,960609
CZK	Rép. tchèque	Cour. tchèque (1 000 unités)	0,027725	0,027084
RON	Roumanie	Nouveau Leu	4,406500	4,445156
GBP	Royaume-Uni	Livre	0,795300	0,823272
RUB	Russie	Rouble (1 000 unités)	0,048740	0,046707
SGD	Singapour	Dollar	1,645600	1,710720
SEK	Suède	Couronne	9,165800	8,946512
CHF	Suisse	Franc suisse	1,206100	1,221744
TZS	Tanzanie	Shilling (1 000 unités)	2,202470	2,210858
THB	Thaïlande	Baht	42,141000	43,896220
TND	Tunisie	Dinar	2,289900	2,226924
TRY	Turquie	Livre	2,850600	2,876657
UYU	Uruguay	Peso uruguayen	31,977500	30,376773
VEF	Venezuela	Bolivar (1 000 unités)	0,067337	0,067337
VND	Vietnam	Dong vietnamien	27 997,980000	28 694,553169

➤ 3.5.4 POLITIQUE D'INVESTISSEMENTS

(en millions d'euros)	2013-2014	2012-2013
Investissements corporels et incorporels et investissements chez les clients	294	251
Acquisitions de titres de participations au cours de l'exercice	50	98

Investissements en cours au 31 août 2014 :

- acquisitions de titres de participation postérieures à la clôture : à la date de ce document, Sodexo n'a réalisé aucune acquisition significative de titres de participation depuis la date de clôture ;
- autres engagements fermes d'acquisition de titres de participation : le 12 septembre 2014, le Groupe s'est engagé, par le biais de sa filiale Avantages et Récompenses au Royaume-Uni, à acquérir les titres de la société *Motivcom PLC* pour un montant de 41 millions de livres.

En raison de la nature de l'activité du Groupe, les investissements représentent moins de 2 % du chiffre

d'affaires et correspondent essentiellement à des investissements sur les 32 700 sites exploités, qui interviennent en support de l'activité opérationnelle et sont financés par la trésorerie opérationnelle. Aucun de ces investissements n'est significatif individuellement.

Il n'y a pas eu d'acquisition significative au cours de l'exercice 2013-2014.

La description détaillée des flux d'investissement figure dans les notes 3.1, 4.5.1 et 4.5.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les acquisitions de titres de participation réalisées postérieurement à la clôture sont décrites, le cas échéant, dans la note 4.29 de l'annexe aux comptes consolidés.

➤ 3.5.5 FACTEURS DE RISQUES

3.5.5.1 RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

Risques commerciaux liés à l'activité Services sur Site

Dans l'activité Services sur Site, les relations contractuelles peuvent être globalement classées en deux grandes catégories : le contrat de forfait et le contrat de mandat. Ces deux types de contrat se différencient par le niveau de risque commercial pris par le prestataire.

Dans les contrats de forfait : le prestataire perçoit une rémunération en contrepartie des services rendus et prend en charge les risques liés aux coûts de sa prestation. Les contrats de forfait disposent généralement de clauses d'indexation périodique qui permettent de répercuter aux clients l'augmentation des coûts opérationnels (coût du personnel, coûts denrées). Cette révision de prix se fait par application d'une formule représentative de l'évolution du coût de la prestation qui prend en compte l'évolution des conditions économiques. L'absence de telles dispositions contractuelles pourrait avoir un effet significatif sur la rentabilité de ces mêmes contrats.

Dans les contrats de mandat : le client prend à sa charge, soit directement, soit par remboursement, les coûts relatifs à la réalisation de la prestation quelles que soient les fluctuations dans la fréquentation des sites. La rémunération du prestataire est versée sous forme de commission fixe ou variable. L'expertise du Groupe en matière d'achats lui assure un accès stable à des produits de qualité à des prix compétitifs grâce à des accords négociés avec les fournisseurs. Dans certains cas très spécifiques, Sodexo est dans l'obligation de restituer à ses clients le résultat qu'il perçoit des négociations avec les fournisseurs.

En pratique, les contrats de Sodexo comportent des caractéristiques propres à chacune de ces deux catégories.

Risques liés à la fidélisation des clients

L'activité de Sodexo dépend de sa capacité à conserver et renouveler les contrats avec les clients existants et à obtenir et négocier avec succès de nouveaux contrats. Cette capacité repose généralement sur divers facteurs – dont la qualité, le coût et l'adéquation des services – ainsi que sur la capacité à fournir des services compétitifs qui

se différencient de ceux des concurrents. Il convient de préciser qu'au 31 août 2014, le taux de fidélisation des clients de l'activité Services sur Site est de 93,4 %.

Risques liés à la concurrence

Le nombre de concurrents présents au niveau international est assez réduit.

Cependant dans chacun des pays où le Groupe est implanté, Sodexo doit faire face à une importante concurrence composée d'acteurs internationaux, nationaux et parfois locaux. La croissance dépend de l'expansion géographique, du développement de nouveaux services et d'une marque reconnue. Il existe également des clients et des prospects qui se déterminent pour des solutions internes et décident de ne pas sous-traiter les Services sur Site.

Dans les Services sur Site, les concurrents internationaux, nationaux et parfois locaux peuvent être des entreprises offrant un type de service unique (restauration collective, nettoyage ou maintenance technique) ou proposant une offre multiservices. Ces entreprises peuvent être originaires du secteur de la restauration collective ou d'autres services de *facilities management* ou de spécialistes de services plus techniques ou encore être des sociétés de conseil en immobilier d'entreprise *property managers* qui sous-traitent ces services à des tiers prestataires.

En Services Avantages et Récompenses, dans les 34 pays où le Groupe propose ces services, Sodexo peut être en concurrence avec une entreprise mondiale ou avec des entreprises régionales ou locales. Il est important d'avoir des réseaux d'affiliés solides.

Risques liés à une éventuelle dépendance

Bien que l'activité de Sodexo dépende de sa capacité à renouveler ses contrats et à en signer de nouveaux – et ce, à des conditions économiques favorables – aucun de ses clients ne représente plus de 2 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

Par ailleurs, aucun fournisseur industriel ne représente plus de 3 % du volume total des achats. Cependant, la capacité du Groupe à bien organiser ses systèmes d'approvisionnement, y compris les achats et la logistique, a une influence importante sur sa performance.

L'activité du Groupe ne dépend d'aucun brevet particulier ni de licence de marques dont il n'aurait pas la propriété.

Risques liés à la sécurité alimentaire, la sécurité des prestations rendues et à la sécurité au travail

Sodexo sert chaque jour un nombre considérable de consommateurs dans le monde et engage sa responsabilité sur la qualité sanitaire de ses produits et de ses services.

Par ailleurs, des accidents du travail liés aux activités de restauration collective et de *facilities management* du Groupe peuvent survenir.

Afin de se prémunir contre ces risques, Sodexo a mis en place des procédures de contrôle pour assurer le strict respect des réglementations et normes sectorielles applicables ainsi que des exigences des clients. Les politiques mondiales de santé – sécurité et de sécurité alimentaire sont applicables dans chacun des pays où le Groupe est implanté et intègrent des exigences de formation appropriées pour l'ensemble des collaborateurs.

Néanmoins, si le Groupe devait connaître une alerte ou un incident significatif dans une ou plusieurs de ses exploitations, cela pourrait avoir des effets sur ses activités, ses résultats et son image.

Risques liés à l'inflation des denrées alimentaires et à l'accès aux matières premières alimentaires

Sodexo pourrait avoir à faire face à des fluctuations de prix des denrées alimentaires et à des difficultés d'approvisionnement de certains produits. Le prix des denrées alimentaires et leurs disponibilités sur le marché peuvent varier selon les régions du monde.

Les contrats de Sodexo prévoient certains ajustements permettant d'augmenter les prix ou de changer les menus, mais compte tenu des délais de mise en œuvre de telles mesures, une réduction temporaire des marges ne peut être exclue. Bien que la plupart des contrats prévoient une augmentation minimale annuelle des prix des produits et services fournis par le Groupe, Sodexo pourrait être impacté durant les périodes d'inflation si le taux contractuel d'augmentation s'avérait plus faible que celui de l'inflation constatée.

Risques liés à l'activité de *facilities management*

Bien que les services de *facilities management* fassent de longue date partie intégrante de l'offre du Groupe, sa stratégie intègre une accélération du développement en *facilities management* et par conséquent, une part plus importante du chiffre d'affaires généré par ce type de services. Ces services requièrent un personnel qualifié,

notamment dans les domaines tels que la maintenance de bâtiments, les systèmes électriques, la plomberie, le chauffage ou la climatisation. Le Groupe doit donc faire face aux risques opérationnels et à des besoins en Ressources Humaines qualifiées dans ces domaines. La connaissance de ses marchés et la capacité du Groupe à détecter, attirer et former en permanence du personnel adapté lui permettent de se développer dans cet environnement d'experts.

Risques liés aux acquisitions

Sodexo a acquis des entreprises ou activités et pourrait à l'avenir faire d'autres acquisitions. Celles-ci ne contribueront à la croissance des résultats du Groupe que si Sodexo parvient à les intégrer dans son système de management, ainsi que dans son organisation d'achats, son réseau de distribution et ses systèmes d'information. La capacité du Groupe à intégrer ces activités est susceptible d'être affectée par des facteurs tels que le départ des cadres et des commerciaux, la taille de l'activité acquise et l'affectation de ressources limitées en management aux divers projets d'intégration. Par ailleurs, les synergies attendues au moment de la décision de procéder à l'acquisition peuvent se révéler moins importantes qu'escomptées. Les difficultés rencontrées dans l'intégration des activités acquises, ainsi que certains engagements ou facteurs négatifs affectant leur exploitation, peuvent produire des effets négatifs significatifs sur l'activité, le résultat d'exploitation et la situation financière de Sodexo.

Enfin, comme indiqué dans la note 4.10 des comptes consolidés, le Groupe réalise annuellement des tests de dépréciation des actifs, y compris des actifs incorporels et des *goodwills* reconnus lors des acquisitions. Dans l'hypothèse où leur valeur comptable s'avérerait supérieure à leur valeur recouvrable, une dépréciation serait enregistrée affectant ainsi le résultat d'exploitation et la situation financière du Groupe.

3.5.5.2 RISQUES LIÉS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La qualité des prestations du Groupe repose en grande partie sur la capacité de Sodexo à attirer, développer, motiver et fidéliser les meilleurs talents, et à maintenir un niveau de formation permettant d'améliorer sans cesse ses normes. En conséquence, le Groupe poursuit sa politique de formation à tous les échelons de l'entreprise et insiste particulièrement sur la prévention et la sécurité.

La diversité des origines, des cultures et des expertises des collaborateurs de Sodexo constitue un véritable défi

mais aussi une grande opportunité pour le Groupe. Sodexo s'efforce de capitaliser sur cette diversité afin de créer un avantage concurrentiel et se doter d'une véritable dimension mondiale, de sorte qu'à tous les niveaux les collaborateurs reflètent la diversité des clients et des consommateurs.

Les principaux dirigeants travaillent actuellement à la transformation de l'organisation de l'activité Services sur Site. Cette évolution devrait permettre de mieux répondre aux besoins des clients et des consommateurs, d'accélérer la croissance du Groupe et d'accroître son efficacité. La conception et la mise en œuvre progressive d'une telle réorganisation requièrent une forte mobilisation du management. Une diversion trop importante des équipes de Direction pourrait perturber et impacter l'activité et les performances financières du Groupe. À cet égard, le Comité Exécutif du Groupe et le Conseil d'Administration ont mis en place une gouvernance afin d'évaluer régulièrement et maîtriser ce risque.

Le Groupe n'est pas à sa connaissance exposé à des risques sociaux particuliers autres que ceux pouvant intervenir dans la vie sociale normale d'entreprises de taille comparable et implantées mondialement.

3.5.5.3 RISQUES LIÉS À L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Sodexo est conscient des impacts que son activité peut avoir sur l'environnement étant précisé que le Groupe opère sur les sites de ses clients. Loin de minimiser leur importance, le Groupe met tout en œuvre pour maîtriser ces impacts, afin d'être en mesure de les réduire.

Ils sont essentiellement provoqués par :

- la consommation d'eau et d'énergie ainsi que les émissions de carbone liées aux produits et services des activités du Groupe ;
- la production de déchets ménagers liés à la préparation des repas et ceux issus des activités de nettoyage (emballages, matières organiques, déchets gras et résidus lessiviels) ;
- le dérèglement climatique qui provoque des incidents météorologiques exceptionnels ayant un impact sur le cours des matières premières.

Agissant en entreprise citoyenne, Sodexo s'est doté, en 2009, d'une démarche de progrès continu appelée *The Better Tomorrow Plan*, avec 18 engagements dont 8 sont focalisés sur l'environnement.

3.5.5.4 RISQUES LIÉS AUX TECHNOLOGIES

Le Groupe dépend de plus en plus d'infrastructures et applications informatiques pour ces activités. Les principaux risques sont liés à la disponibilité des services informatiques, à la sécurité et à la confidentialité des données. Toute défaillance des infrastructures, applications ou réseaux de communication de données, toute panne liée à un défaut de sécurisation, de même que toute perte de données, accidentelle ou intentionnelle, et toute utilisation de données par des tiers, pourraient bloquer ou ralentir la fourniture de services aux clients, retarder certaines prises de décision et, plus généralement, avoir un impact négatif sur les activités du Groupe.

3.5.5.5 RISQUES RÉGLEMENTAIRES

La nature des activités du Groupe et son implantation internationale le soumettent à un ensemble de réglementations très variées : droit du travail, droit de la concurrence, droit des sociétés, droit de la santé et de l'environnement.

Le Groupe a mis en place les structures juridiques nécessaires aux niveaux appropriés pour assurer le respect de ces réglementations.

Certaines activités des Services Avantages et Récompenses bénéficient d'un cadre fiscal favorable à leur développement dans certains pays. Ces avantages fiscaux peuvent faire l'objet de modifications plus ou moins significatives de la part des gouvernements concernés. Un changement de loi ou de réglementation pourrait avoir un impact direct sur l'activité, soit en ouvrant de nouvelles opportunités pour Sodexo, soit en remettant en cause les services existants. Ainsi, si ces dispositions fiscales favorables venaient à être diminuées ou supprimées, notamment dans le cadre de plans d'austérité des gouvernements ou d'initiatives visant à augmenter les recettes fiscales, certains des services concernés verraient leur volume d'émission se réduire de façon significative. Toutefois Sodexo propose plus de 250 services dans 34 pays et considère donc que ces risques sont largement répartis.

3.5.5.6 RISQUES DE LIQUIDITÉ, DE TAUX D'INTÉRÊT, DE CHANGE ET DE CONTREPARTIE

Sodexo a accès à des sources de financement bancaires diversifiées ou faisant directement appel aux investisseurs

(marché des billets de trésorerie et marchés obligataires). Le Groupe exerçant des activités dans 80 pays, tous les éléments constitutifs des états financiers subissent l'influence des effets de conversion des devises en euros et notamment les fluctuations enregistrées sur le dollar US, la livre sterling, la couronne suédoise, le real brésilien et le bolivar fuerte vénézuélien. Toutefois, ces fluctuations monétaires n'entraînent pas de risque opérationnel dans la mesure où les chiffres d'affaires et les coûts des filiales sont libellés dans les mêmes devises.

Sodexo a recours aux instruments dérivés dans le cadre de sa gestion de ses risques de taux d'intérêt et de change.

Pour plus d'informations relatives à ces risques, se reporter aux notes 5.1, 5.2 et 5.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

3.5.5.7 RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

Des conditions économiques peu favorables pourraient affecter les opérations et les performances financières du Groupe. Le poids de la dette des États et l'aggravation du chômage pourraient exercer une pression importante sur l'activité économique dans les secteurs publics et privés, entraînant une baisse de la demande des services que Sodexo offre à ses clients – tout particulièrement du segment Entreprises – et ainsi générer un impact négatif sur ses opérations.

Toutefois, parmi les clients de Sodexo, la proportion de segments moins sensibles aux cycles économiques (tels que l'Éducation, la Santé, les Établissements Pénitentiaires et la Défense) est prépondérante (environ deux tiers du chiffre d'affaires).

En outre, l'activité du segment Bases-Vie dépend des cycles de l'industrie pétrolière et minière. Enfin, des conditions économiques défavorables pourraient entraîner un allongement des délais de paiement ou affecter la solvabilité des clients du Groupe. À l'inverse la situation économique pourrait encourager les clients à faire davantage appel à la sous-traitance pour réaliser des économies de coûts.

3.5.5.8 RISQUES LIÉS AUX LITIGES

Concernant ces risques, se reporter à la note 4.28 de l'annexe aux comptes consolidés.

➤ 3.5.6 COUVERTURE DES RISQUES

3.5.6.1 ASSURANCES SOUSCRITES

La politique générale du Groupe est de transférer au marché de l'assurance les risques non conservés, en particulier les risques d'intensité ⁽¹⁾, Sodexo veillant particulièrement à contracter ces programmes auprès d'assureurs de qualité.

Les principaux programmes d'assurances mis en place concernent :

- les assurances de responsabilité qui garantissent les dommages corporels, matériels ou immatériels causés aux tiers. Ces assurances couvrent notamment la responsabilité civile exploitation, produit, après livraison ainsi que la responsabilité civile professionnelle ; ces garanties sont souscrites pour des montants qui tiennent compte de la nature des activités de Sodexo, des pays où il opère et des capacités disponibles sur le marché de l'assurance ;
- les assurances de dommages qui couvrent principalement les risques d'incendie/explosion, dégâts des eaux, événements naturels ainsi que, dans certains pays, les risques d'attentat et de terrorisme ; en règle générale, les assurances de dommages sont souscrites à hauteur des montants en risque ; elles peuvent parfois faire l'objet de limitations contractuelles d'indemnité négociées avec les assureurs ;
- les risques liés aux accidents du travail : dans les pays où il n'existe pas de couverture des accidents du travail dans le cadre d'organismes publics, des programmes d'assurances spécifiques sont souscrits (*Workers Compensation*). C'est notamment le cas aux États-Unis, au Canada et en Australie.

Les niveaux de couverture sont conformes aux obligations légales imposées par les différents États.

3.5.6.2 FRANCHISES

Les risques restant à la charge du Groupe correspondent aux montants des franchises des programmes d'assurances contractés par Sodexo. Le Groupe assume en effet les risques de fréquence (risques qui se produisent de façon courante) et plus rarement les risques d'intensité (risques plus substantiels). Ces risques assumés (dans le cadre des franchises) dans certains pays concernent principalement la responsabilité de l'employeur (*Employer's Liability*), les accidents du travail (*Workers Compensation*) ainsi que la responsabilité civile automobile et les dommages aux biens.

En Amérique du Nord, les franchises vont de 5 000 dollars US à 5 000 000 dollars US par événement ; certaines d'entre elles sont, depuis le 1^{er} juin 2006, gérées au sein d'une société d'assurance captive. Hors Amérique du Nord, les franchises varient, en règle générale, de 7 500 à 2 000 000 euros par événement.

3.5.6.3 PLACEMENT ET COÛT GLOBAL

Lors des derniers renouvellements de ses polices d'assurance, Sodexo a maintenu l'étendue de ses couvertures et le niveau de ses garanties notamment pour ce qui concerne les programmes Responsabilité Civile Générale et Responsabilité Civile Professionnelle dont bénéficie le Groupe, en particulier pour les couvertures des risques liés aux services de *facilities management*.

Le coût total des principaux programmes d'assurances et de conservation des risques (hors accidents du travail) des sociétés consolidées par intégration globale s'élève à environ 45 millions d'euros, inférieur à 0,25 % du chiffre d'affaires.

(1) Définition dans le glossaire.



4

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ MÈRE

4.1	COMPTES SOCIAUX DE SODEXO SA	228	4.3	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES COMPTES SOCIAUX	247
4.1.1	Compte de résultat	228	4.3.1	Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices	247
4.1.2	Bilan	229	4.3.2	Répartition des résultats	248
4.2	ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX	230	4.4	RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	249
			4.4.1	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	249
			4.4.2	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	251

4.1 Comptes sociaux de Sodexo SA

> 4.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	2013-2014	2012-2013
Chiffre d'affaires net	3	84 594	77 175
Autres produits d'exploitation		233 753	234 967
Achats consommés		(619)	(689)
Charges de personnel		(51 778)	(45 318)
Autres charges d'exploitation		(130 112)	(118 382)
Impôts et taxes		(13 339)	(13 225)
Dotations aux amortissements et provisions		(1 840)	(2 099)
Résultat d'exploitation		120 659	132 429
Résultat financier	4	196 351	230 726
Résultat exceptionnel	5	(53 179)	(23 578)
Participation des salariés		(7)	(6)
Impôts sur les bénéfices	6	4 963	2 071
Résultat net		268 787	341 642

> 4.1.2 BILAN

ACTIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
ACTIF IMMOBILISÉ NET			
Immobilisations incorporelles	7	15 446	14 106
Immobilisations corporelles	7	2 014	2 557
Immobilisations financières	7	5 019 700	5 759 958
Total actif immobilisé	7	5 037 160	5 776 621
ACTIF CIRCULANT			
Clients et comptes rattachés	9	54 723	65 252
Autres créances et comptes de régularisation	9	282 041	260 895
Valeurs mobilières de placement	11	617 423	309 138
Disponibilités		722 306	106 497
Total actif circulant		1 676 493	741 782
TOTAL DE L'ACTIF		6 713 653	6 518 403

PASSIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
CAPITAUX PROPRES			
Capital		628 528	628 528
Primes		1 108 954	1 108 954
Réserves et résultat		1 378 508	1 357 144
Provisions réglementées		16 596	15 550
Total des capitaux propres	13	3 132 586	3 110 176
Provisions pour risques et charges	10	216 977	152 621
DETTES			
Emprunts et dettes financières	14	2 940 189	2 760 909
Fournisseurs et comptes rattachés		21 099	20 895
Autres dettes et comptes de régularisation		402 802	473 802
Total des dettes et provisions		3 581 067	3 408 227
TOTAL DU PASSIF		6 713 653	6 518 403

4.2 Annexe aux comptes sociaux

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE	232	8. ÉTAT DES AMORTISSEMENTS	236
1.1 Opérations sur le capital	232	9. MONTANTS ET ÉCHÉANCE DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET DES CRÉANCES	237
1.2 Emprunts	232	10. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS	237
2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	232	11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	238
2.1 Actif immobilisé	232	12. ACTIONS PROPRES	238
2.2 Clients et comptes rattachés	233	13. CAPITAUX PROPRES	238
2.3 Valeurs mobilières de placement (hors actions propres)	233	13.1 Capital social	238
2.4 Actions propres – attributions gratuites d'actions et options d'achat d'actions	233	13.2 Variation des capitaux propres	239
2.5 Opérations en devises	233	14. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES DETTES	239
2.6 Frais d'émission d'emprunt	233	15. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES	240
2.7 Retraite	233	15.1 Emprunts obligataires	240
2.8 Intégration fiscale	234	15.2 Autres emprunts auprès des organismes financiers	240
3. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET	234	16. CHARGES À PAYER	241
4. RÉSULTAT FINANCIER	234	17. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES LIÉES	241
5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	235		
6. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	235		
7. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	236		
Participations	236		

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

18. ENGAGEMENTS FINANCIERS	242	22. JETONS DE PRÉSENCE	243
18.1 Engagements donnés par Sodexo SA	242		
18.2 Engagements reçus par Sodexo SA	242	23. INTÉGRATION FISCALE	244
18.3 Engagements au titre des instruments financiers	242	23.1 Gain d'intégration fiscale	244
		23.2 Déficits restituables au 31 août 2014	244
19. PRINCIPAUX ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE L'ASSIETTE DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS	243	24. EFFECTIF MOYEN DE L'ENTREPRISE	244
20. ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RETRAITE	243	25. CONSOLIDATION	244
20.1 Indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite	243	26. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	244
20.2 Engagements relatifs à un plan de retraite supplémentaire	243		
21. DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION	243	27. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS	245

➤ 1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

1.1 OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL

Au cours de l'exercice 2013-2014, Sodexo SA a procédé au rachat de 951 200 actions propres pour une valeur de 73,8 millions d'euros principalement affectées aux plans d'options d'achat d'actions et plan d'attribution gratuite d'actions émis sur les exercices antérieurs ainsi qu'au plan d'attribution gratuite d'actions émis en mars 2014.

1.2 EMPRUNTS

Le 24 juin 2014, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire structuré en deux tranches :

- 600 millions d'euros remboursable au pair le 24 janvier 2022 et portant intérêt à un taux annuel de 1,75 %. Le coupon est payable le 24 janvier de chaque année ;
- 500 millions d'euros remboursable au pair le 24 juin 2026 et portant intérêt à un taux annuel de 2,50 %. Le coupon est payable le 24 juin de chaque année.

➤ 2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 2014 conformément au règlement 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC).

Les principes comptables retenus pour l'élaboration des comptes sociaux de l'exercice 2013-2014 sont identiques à ceux de l'exercice 2012-2013. La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les chiffres figurant dans les tableaux de l'annexe sont exprimés en milliers d'euros.

Les montants portés en résultat exceptionnel représentent les éléments qui ne se rapportent pas aux activités courantes, ainsi que certains éléments exceptionnels par leur nature concernant les activités habituelles.

Le bilan et le compte de résultat de Sodexo SA incluent les données des établissements situés en France et dans les Départements et Régions d'Outre-mer.

2.1 ACTIF IMMOBILISÉ

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition ou d'apport. Le coût d'acquisition est constitué des éléments suivants : le prix d'achat ainsi que tous les frais accessoires, coûts directement attribuables à l'acquisition ou à la mise en place du bien, engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue.

Les amortissements sont calculés selon le mode linéaire en fonction de la durée normale d'utilisation des biens. L'amortissement linéaire est considéré comme l'amortissement économiquement justifié.

2.1.1 Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis entre quatre et cinq ans, selon leur durée normale d'utilisation.

La différence entre l'amortissement comptable des immobilisations incorporelles et l'amortissement fiscal est enregistrée en amortissements dérogatoires.

2.1.2 Immobilisations corporelles

Les principaux taux d'amortissement linéaire retenus sont les suivants :

Constructions	5 %
Installations générales et agencements	10 % à 20 %
Matériel et outillage	10 % à 25 %
Matériel de transport	25 %
Matériel de bureau et informatique	20 % à 25 %
Autres immobilisations corporelles	10 %

2.1.3 Immobilisations financières

Les titres de participation et les autres immobilisations financières sont inscrits pour leur coût d'acquisition ou leur valeur d'apport. À la clôture de l'exercice, une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'usage est inférieure à la valeur d'entrée dans le bilan.

La valeur d'usage des titres de participation est déterminée en fonction de l'actif net comptable, de la rentabilité et des perspectives d'avenir de la participation.

Lorsque la valeur nette comptable des titres de participation est supérieure à la quote-part d'actif net comptable, la valorisation est confortée par la détermination d'une valeur

d'usage basée sur l'actualisation des flux de trésorerie futurs. Les paramètres retenus ont été les suivants :

- flux de trésorerie après impôts établis à partir des plans d'activité réalisés généralement à un ou trois ans par le management et étendus au-delà de cet horizon sur la base des taux de croissance à long terme des secteurs d'activité et zones géographiques concernés ;
- actualisation des flux de trésorerie sur la base du coût moyen du capital.

L'estimation de la valeur d'usage peut justifier le maintien d'une valeur nette comptable supérieure à la quote-part d'actif net comptable.

Les frais liés à l'acquisition de titres de participation intégrés au coût de revient des titres sont fiscalement déduits par voie d'amortissements dérogatoires sur une période de cinq ans.

Les créances rattachées à des participations sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

2.2 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute comptable.

2.3 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (HORS ACTIONS PROPRES)

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, les moins-values latentes éventuelles à la clôture de l'exercice faisant l'objet d'une dépréciation.

2.4 ACTIONS PROPRES - ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS ET OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

Une provision est constituée lorsqu'il est probable que les options d'achat d'actions ou les attributions gratuites d'actions donneront lieu à une sortie de ressources. Pour déterminer cette provision, il est tenu compte du coût des

actions acquises et affectées à chacun des plans et/ou du coût des actions à acquérir pour servir ces plans après déduction, pour les plans d'options d'achat d'actions, du prix d'exercice des options.

En fonction des termes des plans, la provision est, le cas échéant, constituée au fur et à mesure que les services sont rendus par les bénéficiaires.

Lorsque les actions propres ne sont ni affectées à un plan ni détenues à des fins d'annulation, elles sont évaluées au plus bas du prix moyen d'acquisition et du cours de Bourse moyen du dernier mois.

Les actions propres acquises à des fins d'annulation sont comptabilisées en autres immobilisations financières et ne font l'objet d'aucune dépréciation.

2.5 OPÉRATIONS EN DEVICES

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice, à l'exception de celles ayant fait l'objet de couverture. La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises au cours de clôture est, le cas échéant, portée au bilan en « Comptes de régularisation ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

2.6 FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNT

Les frais engagés lors de l'émission d'un emprunt sont comptabilisés en charges à répartir à l'actif du bilan et amortis linéairement sur la durée de l'emprunt.

2.7 RETRAITE

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite relatives au personnel en activité figurent en « Engagements hors bilan ». Les engagements relatifs au régime de retraite supplémentaire, évalués selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte des salaires de fin de carrière, figurent aussi en « Engagements hors bilan » après prise en compte le cas échéant de la valeur des actifs de couverture affectée à ces régimes.

2.8 INTÉGRATION FISCALE

Sodexo SA est la société tête du Groupe d'intégration fiscale français. Sodexo SA est la seule redevable de l'impôt pour l'ensemble du Groupe fiscal intégré. Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément. Les éventuels gains ou charges d'impôt sur les sociétés intégrées sont constatés dans les comptes de Sodexo SA.

À la suite de l'avis émis par le Conseil National de la Comptabilité (avis n° 2005-G du 12 octobre 2005 du Comité d'Urgence) relatif aux conditions de constatation

d'une provision chez la société mère bénéficiant du régime de l'intégration fiscale, Sodexo SA a opté pour le traitement comptable suivant : les déficits fiscaux des filiales utilisés dans le cadre de l'intégration fiscale et qui leur seront probablement restitués, ont fait l'objet d'une provision pour charges fiscales (comptabilisée en provision pour impôt) dans les comptes de Sodexo SA. Sont considérés comme probablement restituables tous les déficits fiscaux des filiales opérationnelles puisqu'elles les utiliseront quand elles redeviendront bénéficiaires.

3. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

(en milliers d'euros)	2013-2014	2012-2013
Chiffre d'affaires par secteur d'activité		
Services sur Site	3 678	3 703
Prestations de services de holding	80 916	73 472
TOTAL	84 594	77 175
Chiffre d'affaires par zone géographique		
France métropolitaine	80 851	73 343
Départements et Régions d'Outre-mer	3 743	3 832
TOTAL	84 594	77 175

4. RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2013-2014	2012-2013
Dividendes reçus des filiales et participations	656 839	372 031
Intérêts et produits assimilés	30 124	31 588
Intérêts et charges assimilées	(137 226)	(152 010)
Résultat net des variations de change	(326 960)	1 742
Résultat net sur provisions d'éléments financiers	(26 426)	(22 625)
TOTAL	196 351	230 726

Le résultat net des variations de change inclut une perte de 313 millions d'euros relative à un remboursement d'apport datant de juin 2001 effectué au cours de l'exercice par Sodexo, Inc.

➤ 5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	2013-2014	2012-2013
Variation nette des provisions sur situation nette négative des filiales et participations	(75)	(885)
Résultat sur actions propres et obligations sur plans d'achat d'actions	(28 123)	(9 052)
Variation sur provisions réglementées amortissements dérogatoires	(1 047)	(2 619)
Variation nette de la provision pour déficits restituables aux filiales intégrées	(13 255)	(9 231)
Abandons de créance/subventions accordées	(4 894)	(593)
Résultat net sur cessions d'actifs	(5 788)	(1 910)
Autres dotations et reprises de provisions et dépréciations	3	(3)
Divers		715
TOTAL	(53 179)	(23 578)

La perte de 28 millions d'euros sur actions propres et obligations sur plans d'achat d'actions provient :

- de la dotation nette aux provisions sur les attributions gratuites d'actions pour 26 millions d'euros ;
- de la moins-value sur la cession des actions propres dans le cadre du programme de stock-options pour 9 millions d'euros ;
- de la reprise de provisions au titre du plan d'option d'achat d'actions pour 7 millions d'euros.

➤ 6. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

(en milliers d'euros)	Résultat avant impôt	Impôt	Résultat après impôt
Résultat d'exploitation	120 659	(42 238)	78 421
Résultat financier	196 351	17 610	213 961
Résultat exceptionnel	(53 179)	29 592 ⁽¹⁾	(23 587)
Participation des salariés	(7)		(7)
TOTAL	263 824	4 964	268 788

(1) Ce montant comprend notamment le gain d'impôt sur l'intégration fiscale française pour 11 501 milliers d'euros.

➤ 7. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(en milliers d'euros)	Valeurs brutes au 31 août 2013	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeurs brutes au 31 août 2014	Valeurs nettes au 31 août 2014
Immobilisations incorporelles	18 965	2 122	256	20 831	15 446
Immobilisations corporelles	9 663	182	22	9 823	2 014
Immobilisations financières					
• Participations	5 514 678	252 695	879 693	4 887 680	4 678 036
• Créances rattachées à des participations	405 777	229 746	299 467	336 056	336 056
• Autres immobilisations financières	8 004		2 394	5 610	5 607
Total des immobilisations financières	5 928 459	482 441	1 181 554	5 229 346	5 019 699
TOTAL	5 957 087	484 745	1 181 832	5 260 000	5 037 159

Au cours de l'exercice précédent, la Société a procédé à une Transmission Universelle de Patrimoine de la société Gardner Merchant Groupe dans Sodexo SA se soldant par la comptabilisation d'un mali de 2,3 millions d'euros affecté en totalité à des titres de participations.

PARTICIPATIONS

Créations et acquisitions de sociétés

Au cours de l'exercice, Sodexo SA a créé et acquis de nouvelles filiales à l'étranger dans le cadre du développement international du Groupe.

➤ 8. ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

(en milliers d'euros)	Amortissements au 31 août 2013	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Amortissements au 31 août 2014
Immobilisations incorporelles	4 859	781	256	5 384
Immobilisations corporelles	7 107	725	22	7 810
TOTAL	11 966	1 506	278	13 194

➤ 9. MONTANTS ET ÉCHÉANCE DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET DES CRÉANCES

(en milliers d'euros)	Montants bruts	Moins d'1 an	Plus d'1 an	Amortissements et provisions	Montants nets
Participations	4 887 680		4 887 680	209 644	4 678 036
Créances rattachées à des participations	336 056	133 716	202 340		336 056
Autres immobilisations financières	5 610	1 988	3 622	3	5 607
Total immobilisations financières	5 229 346	135 704	5 093 642	209 647	5 019 699
Créances clients et comptes rattachés	54 894	54 894		171	54 723
Autres créances et comptes de régularisation	282 291	219 182	63 109	458	281 833
Total créances clients et autres créances	337 185	274 076	63 109	629	336 556
TOTAL	5 566 531	409 780	5 156 751	210 276	5 356 255

Il n'y a pas de créances représentées par des effets de commerce.

➤ 10. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Montants au 31 août 2013	Augmentations de l'exercice	Diminutions reclassements de l'exercice	Montants au 31 août 2014
Provisions pour risques et charges	152 621	93 819	29 463	216 977
Dépréciation				
• sur immobilisations financières	168 501	50 578	9 432	209 647
• sur actif circulant	1 182		553	629
Total des dépréciations	169 683	50 578	9 985	210 726
TOTAL	322 304	144 397	39 448	427 253
Dont dotations et reprises				
• d'exploitation		6 035	281	
• financières		58 947	30 363	
• exceptionnelles		79 415	8 804	

Au 31 août 2014, les principales provisions pour risques et charges concernent :

- des provisions sur stock-options et attributions gratuites d'actions pour 122 millions d'euros ;
- des provisions pour déficits restituables aux filiales intégrées fiscalement pour 74 millions d'euros ;
- des provisions sur situations nettes négatives des filiales pour 11 millions d'euros ;
- des provisions pour pertes de change de 8 millions d'euros.

> 11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en milliers d'euros)	Montants bruts au 31 août 2014	Montants nets au 31 août 2014	Montants nets au 31 août 2013
SICAV monétaires	299 813	299 813	
ACTIONS PROPRES	317 610	317 610	309 138
TOTAL	617 423	617 423	309 138

> 12. ACTIONS PROPRES

TABLEAU DE MOUVEMENTS DE L'EXERCICE SUR LES ACTIONS PROPRES

(en milliers d'euros)	Valeurs mobilières de placement	Autres immobilisations financières
Nombre d'actions détenues		
Au 1 ^{er} septembre 2013	5 620 453	
Achats	951 200	
Ventes	1 273 004 ⁽¹⁾	
Au 31 août 2014	5 298 649	
Valeur brute des actions détenues		
Au 1 ^{er} septembre 2013	309 138	
Achats	73 764	
Ventes	65 291 ⁽¹⁾	
Au 31 août 2014	317 611	

(1) Les cessions d'actions propres classées en valeurs mobilières de placement ont été réalisées dans le cadre de l'exercice de stock-options accordées précédemment aux salariés.

> 13. CAPITAUX PROPRES

13.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 août 2014, le capital social s'élève à 628 528 100 euros et comprend 157 132 025 actions dont 53 646 044 actions à droit de vote double.

Depuis l'exercice 2012-2013, toutes les actions détenues sous la forme nominative depuis quatre ans au moins

et qui sont conservées ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficient d'une majoration de dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende versé aux autres actions. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

13.2 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en milliers d'euros)

Capitaux propres à la clôture de l'exercice précédent	3 110 176
Dividendes approuvés par l'Assemblée Générale	(255 193)
Dividendes attachés aux actions autodétenues	7 769
Résultat de l'exercice	268 787
Provisions réglementées	1 047
CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	3 132 586

La Société est en conformité avec l'article L. 225-210 du Code de commerce dans la mesure où elle dispose de réserves, autres que la réserve légale, d'un montant au

moins égal à la valeur de l'ensemble des actions propres qu'elle possède.

➤ 14. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES DETTES

Dettes et comptes de régularisation (en milliers d'euros)	Montants bruts	Moins d'un an	Entre 1 et 5 ans	À plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	2 016 606	916 606		1 100 000
Banques créditrices				
Emprunt auprès des sociétés apparentées	697	697		
Autres dettes financières	922 886	209 886	447 606	265 394
Sous-total Emprunts et dettes financières	2 940 189	1 127 189	447 606	1 365 394
Fournisseurs et comptes rattachés ⁽¹⁾	21 099	21 099		
Autres dettes et comptes de régularisation	402 802	399 224	3 578	
TOTAL	3 364 090	1 547 512	451 184	1 365 394

(1) Seules les dettes fournisseurs incluant les charges à payer sont portées sur cette ligne.

Il n'y a pas de dettes représentées par des effets de commerce.

Montant et échéance des dettes fournisseurs (en milliers d'euros)	Total	< 30 jours	De 31 à 44 jours	De 45 à 75 jours	De 76 à 90 jours	> 90 jours
Fournisseurs hors Groupe ⁽²⁾	7 699	1 847	3	276		5 573
Fournisseurs Groupe	5 189	5 189				
TOTAL	12 888	7 036	3	276		5 573

(2) Les montants portés sur cette ligne correspondent aux dettes fournisseurs hors Groupe incluant les dettes sur immobilisations.

➤ 15. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES

15.1 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

15.1.1 Emprunt de 500 millions d'euros

L'emprunt obligataire que Sodexo SA a émis le 30 mars 2007, qui portait intérêt à un taux annuel de 4,50 %, a été remboursé le 28 mars 2014.

15.1.2 Emprunt de 880 millions d'euros

Le 30 janvier 2009, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire de 650 millions d'euros remboursable le 30 janvier 2015 et portant intérêt à un taux annuel de 6,25 %. Le 24 juin 2009, cet emprunt a fait l'objet d'un abondement de 230 millions d'euros, également remboursable le 30 janvier 2015, pour porter le montant nominal à 880 millions d'euros. Après abondement, le taux effectif moyen de cet emprunt ressort à 5,97 %.

15.1.3 Emprunt de 500 et 600 millions d'euros

Le 24 juin 2014, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire structuré en deux tranches :

- 600 millions d'euros remboursable au pair le 24 janvier 2022 et portant intérêt à un taux annuel de 1,75 %. Le coupon est payable le 24 janvier de chaque année ;
- 500 millions d'euros remboursable au pair le 24 juin 2026 et portant intérêt à un taux annuel de 2,50 %. Le coupon est payable le 24 juin de chaque année.

Ces deux emprunts obligataires ne comportent pas de covenants financiers.

15.2 AUTRES EMPRUNTS AUPRÈS DES ORGANISMES FINANCIERS

15.2.1 Ligne de crédit confirmé multidevises de juillet 2011

Le 18 juillet 2011, Sodexo SA a signé une ligne de crédit confirmé multidevises d'un montant maximum de 600 millions d'euros plus 800 millions de dollars américains. Cette ligne avait une échéance fixée initialement au 18 juillet 2016, cette échéance pouvant être prorogée à la demande de Sodexo SA et sous réserve de l'accord des prêteurs jusqu'en juillet 2017, puis juillet 2018. En juillet 2013, l'ensemble des prêteurs ont accepté de proroger le terme du crédit en le portant au 18 juillet 2018. Les tirages utilisés sont porteurs d'intérêts à taux variable indexé sur les taux LIBOR et EURIBOR. Cette ligne de crédit ne comporte pas de covenants financiers.

Au 31 août 2014, les tirages en cours portent sur la tranche en euros et s'élevaient à 215 millions d'euros (250 millions d'euros au 31 août 2013).

15.2.2 Emprunts de 500 et 600 millions de dollars US

Le 29 septembre 2008, Sodexo SA a emprunté 500 millions de dollars US à taux fixe auprès d'investisseurs américains.

Ce financement est structuré en trois tranches :

- 140 millions de dollars US au taux fixe de 5,69 % et remboursé en septembre 2013 ;
- 290 millions de dollars US au taux fixe de 5,99 % et remboursable en septembre 2015 ;
- 70 millions de dollars US au taux fixe de 6,43 % et remboursable en septembre 2018.

Le 29 mars 2011, Sodexo SA a souscrit un emprunt de 600 millions de dollars US à taux fixe, sous la forme d'un placement privé auprès d'investisseurs américains.

Ce financement est structuré en trois tranches :

- 250 millions de dollars US au taux fixe de 4,24 % et remboursable en mars 2018 ;
- 225 millions de dollars US au taux fixe de 4,85 % et remboursable en mars 2021 ;
- 125 millions de dollars US au taux fixe de 4,95 % et remboursable en mars 2023.

Ces deux emprunts comprennent deux covenants financiers qui sont calculés par référence aux états consolidés du Groupe :

- l'endettement net en excluant les fonds réservés de la trésorerie globale ne doit pas dépasser 3,5 fois l'EBITDA (résultat opérationnel plus dotation aux amortissements et dépréciations) des 12 derniers mois ;
- la situation nette retraitée des effets de change cumulés depuis le 31 août 2007 ne doit pas être inférieure à 1,3 milliard d'euros.

Au 31 août 2014, comme au 31 août 2013 ces covenants sont respectés par le Groupe.

Les emprunts obligataires et les emprunts auprès des établissements décrits ci-dessus comprennent des clauses usuelles de remboursement anticipé qui ne présentent pas, à la clôture de l'exercice, de risque significatif d'être exercées. Ces clauses de remboursement anticipé intègrent des clauses de défaut croisé ou de changement de contrôle qui s'appliquent sur l'ensemble des emprunts.

> 16. CHARGES À PAYER

<i>(en milliers d'euros)</i>	
Dettes financières	66 074
Fournisseurs et comptes rattachés	12 898
Dettes fiscales et sociales	18 845
TOTAL	97 817

> 17. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES LIÉES

<i>(en milliers d'euros)</i>	Entreprises liées	Entreprises avec lesquelles la Société a un lien de participation	Entreprises sans lien	Total
Actif – Montants bruts				
Participations	4 886 469	1 211		4 887 680
Créances rattachées à des participations	336 057			336 057
Autres titres immobilisés			3	3
Avances et acomptes versés sur commandes				
Clients et comptes rattachés	50 050			50 050
Autres créances d'exploitation	53			53
Sociétés apparentées	10 016			10 016
Créances hors exploitation	62 891			62 891
TOTAL	5 345 536	1 211	3	5 346 750
Passif				
Clients avances et acomptes reçus				
Fournisseurs et comptes rattachés	5 958			5 958
Autres dettes d'exploitation				
Sociétés apparentées	273 226			273 226
TOTAL	279 184			279 184
Compte de résultat				
Produits financiers	695 600	114		695 714
Charges financières	190 818			190 818

Entreprises liées : filiales consolidées par intégration globale.

Entreprises avec liens : filiales en équivalence et filiales non consolidées détenues à plus de 10 %.

Il n'existe pas de transaction entre parties liées qui soit significative et conclue à des conditions anormales de marché.

➤ 18. ENGAGEMENTS FINANCIERS

18.1 ENGAGEMENTS DONNÉS PAR SODEXO SA

(en milliers d'euros)	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Garanties de bonne fin données aux clients du Groupe Sodexo	1 031 037	896 377
Engagements de paiement donnés aux tiers	1 699 551	622 788
Engagements de retraite	6 373	4 505
Autres engagements	157 476	154 472
TOTAL	2 894 434	1 678 172

La quasi-totalité des engagements de paiement donnés aux tiers concernent des garanties d'emprunts accordés aux filiales de Sodexo SA.

Au cours de l'exercice, Sodexo a garanti l'emprunt émis par sa filiale Sodexo, Inc. auprès d'investisseurs privés américains à hauteur de 1 084 millions d'euros.

Les baux d'une durée de 12 ans signés le 19 octobre 2006 dans le cadre de l'installation du siège social du

Groupe à Issy-les-Moulineaux en 2008 impactent les engagements donnés en matière de location de bureaux pour 29,3 millions d'euros.

Les autres engagements comprennent notamment la garantie que Sodexo SA a émise en octobre 2012 en faveur du Trustee afin de couvrir les obligations de Sodexo UK au titre du plan de retraite au Royaume-Uni dans la limite d'un montant de 100 millions de livres sterling pour une durée de 12 ans.

18.2 ENGAGEMENTS REÇUS PAR SODEXO SA

(en milliers d'euros)	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Engagements reçus	2 908 268	2 411 462

Sodexo, Inc. a contre-garanti les emprunts financiers de Sodexo SA.

18.3 ENGAGEMENTS AU TITRE DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Sodexo SA n'a pas contracté de nouvel engagement financier au cours de l'exercice. À la fin de l'exercice, les seuls engagements restant en cours sont :

Nature	Date de mise en place	Date d'échéance	Nominal	Valeur de marché des swaps au 31 août 2014
2 Swaps couvrant le risque de change et de taux sur des prêts à Sodexo do Brasil	Septembre 2011	Février, 2015 et 2016	490 millions BRL	39 millions EUR
Achat à terme de devise	Avril 2011	Avril 2021	703 millions USD	4 millions EUR
Achat à terme de devise	Mars 2012	Avril 2021	100 millions USD	(6) millions EUR

Sodexo SA a recours à des instruments dérivés afin de couvrir les risques auxquels elle peut être exposée du fait de la volatilité des taux d'intérêts et des taux de change.

> 19. PRINCIPAUX ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE L'ASSIETTE DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

Accroissements <i>(en milliers d'euros)</i>		Allègements <i>(en milliers d'euros)</i>	
Amortissements dérogatoires	16 596	Participation des salariés	217
		Autres provisions non déductibles dont Organic	138

La dette future d'impôt correspondant à cette fiscalité latente s'élève à 6 millions d'euros calculé au taux de 37,77 %.

> 20. ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RETRAITE

20.1 INDEMNITÉS LÉGALES OU CONVENTIONNELLES DE DÉPART EN RETRAITE

À l'occasion du départ à la retraite de ses salariés, Sodexo SA leur versera les indemnités prévues dans l'accord d'entreprise. L'engagement de retraite a été calculé sur la base des droits acquis à la clôture de l'exercice, en prenant en compte les salaires de fin de carrière et des hypothèses d'actualisation et de présence dans l'entreprise.

Cet engagement, qui ne fait l'objet d'aucune provision au bilan, peut être évalué à 1,6 million d'euros.

20.2 ENGAGEMENTS RELATIFS À UN PLAN DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Les engagements relatifs à un plan de retraite supplémentaire ont été évalués selon la méthode d'évaluation des unités de crédit projetées en tenant compte des salaires de fin de carrière. Après prise en compte des sommes disponibles, ces engagements sont évalués à 4,7 millions d'euros et ne font pas l'objet de comptabilisation.

> 21. DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION

Sodexo SA a des engagements en termes de nombre d'heures de formation à accorder à ses salariés, engagements appelés Droit Individuel à la Formation.

À ce titre, le nombre d'heures disponibles au 31 août 2014 s'élève à environ 21 742 heures.

> 22. JETONS DE PRÉSENCE

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs au cours de l'exercice s'élève à moins de 1 million d'euros.

> 23. INTÉGRATION FISCALE

23.1 GAIN D'INTÉGRATION FISCALE

Le gain d'intégration fiscale comptabilisé au titre de l'exercice 2013-2014 s'élève à 13 millions d'euros : il correspond à la différence entre la dette d'impôt de Sodexo SA en tant que société mère du Groupe d'intégration fiscale et le cumul des charges d'impôt comptabilisées par les sociétés françaises intégrées.

23.2 DÉFICITS RESTITUABLES AU 31 AOÛT 2014

Le montant des déficits potentiellement restituables au 31 août 2014 s'élève à 216 millions d'euros, soit une provision d'impôt de 74 millions d'euros à un taux de 34,43 %.

> 24. EFFECTIF MOYEN DE L'ENTREPRISE

	Au 31 août 2014	Au 31 août 2013
Cadres	226	217
Agents de maîtrise	26	25
Employés	40	40
Apprentis	1	3
TOTAL	293	285

L'effectif moyen représente la moyenne du personnel présent à la fin de chaque trimestre et comprend le personnel des établissements de Sodexo SA en France métropolitaine et dans les Départements et Régions d'Outre-mer.

> 25. CONSOLIDATION

Sodexo SA est consolidé dans les comptes de Bellon SA, dont le siège social est situé au 2, place d'Arvieux à Marseille.

> 26. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Il n'existe aucun élément significatif postérieur à la clôture.

➤ 27. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Capital		Quote-part Autres du capital détenu	Valeur comptable des titres		Prêts et avances consentis en net	Montant des garanties données	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice
				brute	nette					
<i>(en milliers d'euros)</i>										
Renseignements Détaillés										
Filiales françaises										
Sodexo Pass International	387 780	101 111	93,46 %	362 416	362 416				40 945	224 266
Score Groupe	10 069	14 227	100,00 %	145 607	145 607				2 900	
Holding Sogeres	6 098	36 007	100,00 %	104 702	104 702				5 099	
Sofinsod	14 164	79 741	100,00 %	72 460	72 460				29 518	18 738
Sodexo GC	17 552	(9 901)	100,00 %	72 218	36 688				(4 034)	
Lenôtre	2 606	(17 582)	100,00 %	41 291	17 933		104 380		(3 308)	
Sodexo Amecaa	31 712	28 200	100,00 %	31 400	31 400				4 292	
Sodexo Entreprises	17 030	8 292	97,41 %	21 108	21 108		564 274	744		9 124
ONE SAS	20 525	(21 114)	100,00 %	20 525					(2 334)	
SoTech Services	2 025	1 085	100,00 %	12 500	12 500				1 648	
SFRS	1 899	(10 694)	90,92 %	9 799	9 799		2 140	246 313	(5 634)	
Sodexo Afrique	80	(1 143)	99,80 %	8 750			16		110	
Ouest Catering	516	(217)	100,00 %	7 900	7 900				29	
Participations Françaises										
Sogeres	1 987	3 011	37,05 %	72 570	72 570			459 045	630	2 995
Filiales Étrangères										
Sodexo, Inc.	3	806 805	100,00 %	2 115 119	2 115 119		1 227 664	6 128 683	118 684	281 489
Sodexo Holdings Ltd	393 311	297 532	100,00 %	751 028	751 028		1 257		56 583	62 764
Sodexo BV & Co. KG	192 722	(23 083)	100,00 %	190 392	190 392			4	(6 318)	
Sodexo do Brasil Comercial Ltda	65 927	442 065	51,24 %	159 393	159 393		14 045	678 545	(1 466)	
Sodexo Food Solutions India Private Limited	2 506	75 353	98,00 %	92 361	92 361		3 962	88 855	(2 764)	
Sodexo Scandinavian Holding AB	57 824	13 612	100,00 %	86 089	86 089		47 459		103	
Sodexo Rose Holding Company Inc.	36 093	660	100,00 %	80 753	47 877				57	
Compagnie Financière Aurore International	58 010	190 687	100,00 %	68 918	68 918				8 313	
Sodexo Awards	13	4 568	100,00 %	45 684	4 434					
Sodexo Australia	33 821	(17 677)	100,00 %	36 378	36 378		4 833	73 328	(411)	
Sodexo Belgium	4 300	15 520	73,74 %	26 887	26 887		3 958	296 490	6 567	1
Sodexo España	3 467	14 268	98,86 %	26 805	26 805			190 950	3 396	3 236
Sodexo Venues Australia	21 743	(15 644)	100,00 %	21 729	6 098					
Sodexo Entegre Hizmet Yonetimi AS	4 452	(2 008)	100,00 %	14 887	2 444		1 476	35 326	(2 732)	
Sodexo Mexico	4 782	(423)	100,00 %	11 434	11 434			36 578	(410)	

<i>(en milliers d'euros)</i>	Capital	Autres capitaux	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres		Prêts et avances consentis en net	Montant des garanties données	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice
				brute	nette					
Sodexo Chile	11 894	23 355	99,61 %	10 911	10 911			377 811	4 142	
Kalyx Ltd	19	102 619	100,00 %	9 430	9 430			160 434	21 070	
Sodexo facilities management Services India Private Ltd	6 335	(3 122)	97,80 %	7 345	7 345		3 962	49 365	635	
Sodexo OY	5 046	(3 713)	100,00 %	7 054	7 054			136 691	(1 250)	
Sodexo Italia	1 898	47 880	100,00 %	7 029	7 029			400 505	10 715	11 483
Sodexo Argentina	2 352	926	99,39 %	6 832	6 832		1 648	81 583	926	
Participations Étrangères										
Sodexo GmbH	308	307 924	37,37 %	38 702	38 702				31 370	
Renseignements globaux										
Autres filiales Françaises				19 954	17 971		79 769			23 410
Autres filiales Étrangères				39 522	24 839	2 602	49 443			18 018
Autres participations Françaises				475	9					57
Autres participations Étrangères				12 244	10 860		4 217			1 975
TOTAL				4 870 600	4 661 721	2 602	1 445 849			657 556

4.3 Informations supplémentaires concernant les comptes sociaux

➤ 4.3.1 RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en euros)	2013-2014 ⁽¹⁾	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010
Capital en fin d'exercice					
Capital social	628 528 100	628 528 100	628 528 100	628 528 100	628 528 100
Nombre d'actions ordinaires existantes	157 132 025	157 132 025	157 132 025	157 132 025	157 132 025
Nombre d'actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes					
Nombre maximal d'actions futures à créer					
Par conversion d'obligations					
Par exercice de droits de souscription					
Bons de souscription d'actions					
Stock-options					
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	84 594 216	77 175 406	63 336 905	80 469 639	70 914 651
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	363 475 307	397 787 059	370 162 664	295 399 759	280 334 403
Impôts sur les bénéfices	4 963 697	2 071 317	22 363 609	15 061 259	22 267 894
Participation des salariés	7 200	6 400	131 452	62 480	167 200
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	268 787 333	341 642 070	340 498 609	301 668 265	261 581 611
Résultat distribuable	283 403 569	255 192 660	249 839 920	229 412 757	212 128 234
Résultats par action					
Résultat après impôts et participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	2,34	2,54	2,50	1,98	1,93
Résultat après impôts, participation des salariés, produit d'impôt et dotations aux amortissements et provisions	1,71	2,17	2,17	1,92	1,66
Dividende net attribué par action ⁽²⁾	1,80	1,62	1,59	1,46	1,35
Majoration du dividende net attribué par action éligible ⁽²⁾	0,18	0,16			

(1) Résultats soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale Mixte du 19 janvier 2015.

(2) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 1,80 euro par action. En complément, et conformément au dispositif mis en place par l'Assemblée Générale du 24 janvier 2011, les actions détenues sous la forme nominative depuis le 31 août 2010 au moins et qui seront conservées ainsi jusqu'à la mise en paiement du dividende en février 2015, bénéficieront automatiquement sans autre formalité d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,18 euro supplémentaire par action (dans la limite de 0,5 % du capital par actionnaire).

(en euros)	2013-2014	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	293	285	279	268	252
Montant de la masse salariale de l'exercice	33 804 922	28 898 315	16 202 743	31 831 493	24 153 262
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales...)	17 972 987	16 419 324	12 591 005	10 423 028	10 166 115

➤ 4.3.2 RÉPARTITION DES RÉSULTATS

(en milliers d'euros)	Exercice 2013-2014 ⁽¹⁾	Exercice 2012-2013	Exercice 2011-2012	Exercice 2010-2011	Exercice 2009-2010
Résultat net après impôt	268 787	341 642	340 499	301 668	261 582
Report à nouveau	987 575	891 353	790 921	716 014	664 468
Report à nouveau ⁽²⁾	7 637	9 773	9 773	4 104	2 092
Report à nouveau ⁽³⁾	133				
Dotations à la réserve légale					
Dotations à la réserve de plus-value à long terme					
Prélèvement à la réserve de plus-value à long terme					
Bénéfice à répartir	1 264 132	1 242 768	1 141 193	1 021 786	928 142
Répartition des dividendes nets	282 838	254 554	249 840	229 413	212 128
Répartition de la majoration des dividendes nets ⁽⁴⁾	566	639			
Réserves					
Report à nouveau	980 728	987 575	891 353	792 373	716 014
Nombre d'actions composant le capital	157 132 025	157 132 025	157 132 025	157 132 025	157 132 025
Nombre d'actions donnant droit à dividende	157 132 025	157 132 025	157 132 025	157 132 025	157 132 025
Bénéfice après impôt par action (en euros)	1,71	2,17	2,17	1,92	1,66

(1) Les éléments ci-dessus sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 19 janvier 2015.

(2) Dividendes non distribués des actions autodétenues.

(3) Majoration de 10 % du dividende non distribués.

(4) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 1,80 euro par action. En complément, les actions détenues sous la forme nominative depuis le 31 août 2010 au moins et qui se sont conservées ainsi jusqu'à la mise en paiement du dividende en février 2015, bénéficieront automatiquement sans autre formalité d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,18 euro supplémentaire par action (dans la limite de 0,5 % du capital par actionnaire).

4.4 Rapports des Commissaires aux Comptes

➤ 4.4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 août 2014

Aux Actionnaires

SODEXO

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 août 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Sodexo tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II - JUSTIFICATION DE NOS APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Votre Société procède à l'évaluation de ses titres de participation selon les modalités décrites dans la note 2.1.3 « *Immobilisations financières* » de l'annexe aux comptes annuels. Nos travaux ont consisté, par sondages, à examiner les données et les hypothèses utilisées dans le cadre de la détermination des valeurs d'usage et à revoir les calculs effectués par votre Société.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 12 novembre 2014

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Yves Nicolas

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Hervé Chopin

> 4.4.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Actionnaires

SODEXO

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 août 2014.

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà autorisés lors d'exercices antérieurs.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés de l'engagement suivant, autorisé depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

1 ENGAGEMENT PRIS AU BÉNÉFICE DE MONSIEUR MICHEL LANDEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL

- **Personne concernée :**

Monsieur Michel Landel, Directeur Général de SODEXO.

- **Nature et objet :**

L'Assemblée Générale en date du 30 janvier 2007 avait approuvé l'application d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies à Monsieur Michel Landel, Directeur Général de votre Société.

Aux termes de ce régime de retraite supplémentaire, mis en place pour les principaux cadres dirigeants du Groupe Sodexo, Monsieur Michel Landel bénéficiait, sous réserve d'une ancienneté minimale de 5 ans dans ledit régime, du versement d'une pension s'élevant à 14 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des trois dernières années précédant la liquidation de sa retraite de base.

Dans le cadre de l'évolution du Comité Exécutif du Groupe intervenue en janvier 2014, et dans un souci de rétention de ses membres, le Groupe Sodexo a décidé de porter la pension servie dans le cadre de ce régime à 15 % du salaire fixe annuel moyen perçu au cours des trois années précédant la liquidation de la retraite de base des dirigeants concernés, les autres conditions de ce régime de retraite supplémentaire demeurant identiques.

Le Conseil d'Administration a autorisé, en date du 10 novembre 2014, la modification de l'engagement pris à l'égard de Monsieur Michel Landel, Directeur Général (ce dernier n'ayant pas pris part au vote) avec effet immédiat.

- **Modalités :**

Sous réserve d'une ancienneté minimale de 5 ans dans le régime de retraite supplémentaire, le complément de retraite est fixé à 15 % du salaire fixe annuel. Le salaire fixe annuel servant au calcul de la retraite complémentaire est égal à la moyenne des salaires fixes bruts versés au cours des 3 années précédant la date du départ.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DES EXERCICES ANTÉRIEURS NON APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R.225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Cette convention autorisée au cours de l'exercice clos le 31 août 2013, qui figurait dans notre rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés relatif à l'exercice clos le 31 août 2013, n'a pas été approuvée par l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2013.

2 CONTRAT DE PRESTATIONS DE SERVICES ENTRE LES SOCIÉTÉS BELLON ET SODEXO

- **Personnes concernées :**

Messieurs Pierre Bellon, Bernard Bellon, François-Xavier Bellon et Mesdames Sophie Bellon, Nathalie Szabo et Astrid Bellon, administrateurs de SODEXO et membres du Directoire ou du Conseil de Surveillance de la société BELLON ; Monsieur Michel Landel, Directeur Général de SODEXO et salarié de la société BELLON.

- **Nature et objet :**

SODEXO et la société BELLON sont liées, depuis 1991, par un contrat de prestations de services par lequel la société BELLON fournit à SODEXO et aux sociétés de son Groupe, directement et avec l'aide d'experts qualifiés, des services d'assistance et de conseils dans différents domaines tels que la stratégie, la finance, la comptabilité, les ressources humaines et la définition des politiques d'investissement. SODEXO bénéficie également, aux termes de cet accord, d'assistance et de conseils dans le cadre de la définition des politiques générales du Groupe Sodexo dans ces différents domaines, et de leur mise en œuvre coordonnée dans l'ensemble des activités du Groupe Sodexo, afin d'assurer leur développement dans les meilleures conditions.

Ce contrat prévoit des facturations de la société BELLON à SODEXO correspondant aux charges encourues par Bellon SA, augmentées d'une marge de 5 %.

Au cours de l'exercice clos le 31 août 2013, SODEXO a décidé de modifier les modalités de facturation de ce contrat ainsi que sa durée qui est désormais de cinq ans renouvelable par tacite reconduction. Le périmètre des services ainsi que la rémunération s'y rapportant n'ont pas été modifiés. Le nouveau contrat, conclu en date du 16 avril 2013 avec une entrée en vigueur rétroactive au 1^{er} avril 2013, a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration en date du 16 avril 2013 (Monsieur Michel Landel et les administrateurs membres de la famille Bellon n'ayant pas pris part au vote).

- **Modalités :**

Pour l'exercice clos le 31 août 2014, la société BELLON a facturé à SODEXO au titre de ce contrat la somme de 5 800 000 euros hors taxes, correspondant aux prestations suivantes :

- Salaires de Monsieur Michel Landel (Directeur Général), Madame Elisabeth Carpentier (Directrice des Ressources Humaines Groupe), et Madame Siân Herbert-Jones (Directrice Financière Groupe), employés et rémunérés directement par la société BELLON, ainsi que les charges sociales s'y rapportant ;
- Études et analyses relatives aux évolutions stratégiques et aux principes de développement du Groupe Sodexo, incluant notamment les frais de conseils externes y afférant ;
- Frais administratifs.

La rémunération annuelle due à la société BELLON au titre de ce contrat est approuvée annuellement par le Conseil d'Administration de SODEXO (sans participation au vote de Monsieur Michel Landel et des administrateurs membres de la famille Bellon).

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

3 ENGAGEMENTS PRIS AU BÉNÉFICE DE MONSIEUR MICHEL LANDEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL

- **Nature et objet :**

Par décision du Conseil d'Administration du 6 novembre 2008, approuvée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 19 janvier 2009, la société SODEXO s'est engagée à faire bénéficier Monsieur Michel Landel d'une indemnité en cas de cessation de son mandat de Directeur Général (hors démission ou départ à la retraite, et sauf révocation pour faute grave ou lourde), dont le montant sera égal à deux fois la rémunération brute annuelle (fixe et variable) perçue au cours des douze derniers mois précédant cette cessation. Le versement de cette indemnité n'interviendra que sous réserve que, à périmètre et change constants, la progression annuelle du résultat opérationnel consolidé du Groupe SODEXO soit égale ou supérieure à 5 % pour chacun des trois derniers exercices clos précédant la cessation du mandat.

Par ailleurs, la société BELLON, contrôlant votre Société, s'est engagée à faire bénéficier Monsieur Michel Landel du régime de retraite des dirigeants du Groupe SODEXO. Ce régime de retraite supplémentaire prévoit, sous réserve d'une ancienneté minimale de cinq ans dans ledit régime, le versement d'une pension s'élevant à 14 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des 3 années précédant la liquidation de sa retraite de base. Cette pension vient s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires, sous la condition que le bénéficiaire fasse partie des effectifs de l'entreprise au moment de son départ à la retraite.

- **Modalités :**

Le montant de l'engagement correspondant au régime de retraite supplémentaire de Monsieur Michel Landel s'élève à 2 578 481 euros au 31 août 2014.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 12 novembre 2014

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Yves Nicolas

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Hervé Chopin



5

INFORMATIONS JURIDIQUES

5.1	RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT SODEXO ET SON CAPITAL	258	5.2	ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ	265
5.1.1	Renseignements de caractère général concernant Sodexo	258			
5.1.2	Renseignements de caractère général concernant le capital	261			

5.1 Renseignements de caractère général concernant Sodexo et son capital

➤ 5.1.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT SODEXO

5.1.1.1 DÉNOMINATION, SIÈGE SOCIAL

La Société a pour dénomination : Sodexo.

Le siège social est situé en France : 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad, à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine) 92130.

Téléphone : +33 1 30 85 75 00.

5.1.1.2 FORME JURIDIQUE

Sodexo est une société anonyme, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

5.1.1.3 NATIONALITÉ

Française.

5.1.1.4 DATE DE CONSTITUTION ET D'EXPIRATION (ARTICLE 5 DES STATUTS)

« La durée de la Société est fixée à 99 ans à compter du 31 décembre 1974, sauf dissolution anticipée ou prorogation. »

La date d'expiration de la Société est le 30 décembre 2073.

5.1.1.5 OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

« La Société a pour objet, en France, dans les départements et territoires d'Outre-mer et à l'étranger, directement ou indirectement, soit pour le compte de tiers, soit pour son propre compte ou en participation avec des tiers :

- l'étude et la prestation de tous services destinés à l'organisation de la restauration et de la vie dans toutes collectivités ;

- l'exploitation de tous restaurants, bars, hôtels et plus généralement de tous établissements se rapportant à la restauration, l'hôtellerie, le tourisme, les loisirs et les services, leur propriété et leur financement ;
- la fourniture de tout ou partie des prestations de services nécessaires au fonctionnement, à l'entretien et à la gestion d'établissements ou d'immeubles à usage de bureaux, de commerce, d'industrie, de loisirs, de santé et de scolarité, ainsi qu'à l'exploitation et à la maintenance de l'ensemble ou partie des équipements qui y sont installés ;
- la réalisation de tous travaux d'installation, de réparation, de rénovation ou de remplacement de tous équipements ;
- le conseil, l'étude économique, financière et technique de tous projets et de toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus, et notamment, tous actes concourant à la construction de ces établissements et toutes consultations et assistances s'y rapportant ;
- la création de toutes sociétés nouvelles et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;
- et plus généralement toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher, directement ou indirectement, aux objets ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes. »

5.1.1.6 IMMATRICULATION DE LA SOCIÉTÉ

Sodexo est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le n° 301 940 219.

5.1.1.7 CODE APE

5629B.

5.1.1.8 CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES RELATIFS À LA SOCIÉTÉ

Les documents relatifs à la Société devant être mis à la disposition du public (les statuts, les rapports et autres documents, informations financières historiques de la Société et celles consolidées pour au moins les deux exercices précédant la date de ce document) sont disponibles sur le site www.sodexo.com et peuvent également être consultés au siège social : 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad – 92130 Issy-les-Moulineaux, si possible sur rendez-vous.

5.1.1.9 CONTRATS IMPORTANTS

Au cours des deux derniers exercices, la Société n'a pas conclu de contrats importants, autres que ceux conclus dans le cadre normal de ses affaires, conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe.

5.1.1.10 EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 17 DES STATUTS)

« L'année sociale commence le 1^{er} septembre de chaque année et finit le 31 août de l'année suivante. »

5.1.1.11 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (EXTRAIT DE L'ARTICLE 18 DES STATUTS)

« (...) 2. Sur le bénéfice, diminué des pertes antérieures s'il y a lieu, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve a atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours si, pour une raison quelconque, la réserve est descendue au-dessous du dixième.

3. Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, et du prélèvement pour la réserve légale s'il y a lieu, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur le bénéfice distribuable, il est prélevé successivement :

a) toute somme que l'Assemblée Générale Ordinaire, sur la proposition du Conseil d'Administration, décidera de reporter à nouveau sur l'exercice suivant ou d'affecter à la création de tous fonds de réserves extraordinaires, de prévoyance ou autres avec une affectation spéciale ou non ;

b) le surplus est réparti entre tous les actionnaires, chaque action donnant droit au même revenu. Toutefois, tout actionnaire qui justifie à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende versé aux autres actions, le dividende ainsi majoré étant, si nécessaire, arrondi au centime inférieur.

De même, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de réalisation d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes par distribution d'actions gratuites, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions gratuites à lui distribuer égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu. Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées, pour le calcul des droits au dividende majoré et aux attributions majorées, aux actions anciennes dont elles sont issues.

Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

Les dispositions du présent paragraphe b) s'appliqueront pour la première fois pour le paiement du dividende à distribuer au titre de l'exercice qui sera clos le 31 août 2013 (fixé par l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à se tenir à titre indicatif en janvier 2014). »

5.1.1.12 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (EXTRAIT DE L'ARTICLE 16 DES STATUTS)

« 1. Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité aux Assemblées, les actionnaires qui participent aux dites Assemblées par visioconférence ou par des moyens électroniques de télécommunication permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la réglementation.

2. Les Assemblées Générales se composent de tous les actionnaires dont les titres sont libérés des versements exigibles et pour lesquels il a été justifié du droit de participer aux Assemblées Générales par l'enregistrement comptable des titres au nom soit de l'actionnaire soit, lorsque l'actionnaire n'a pas son domicile sur le territoire français, de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au

troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure (heure de Paris).

L'enregistrement comptable des titres dans le délai prévu au paragraphe précédent doit s'effectuer soit dans les comptes titres nominatifs tenus par la Société ou par l'intermédiaire habilité, soit dans les comptes titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'accès à l'Assemblée Générale est ouvert à ses membres sur simple justification de leurs qualité et identité. Le Conseil d'Administration peut, s'il le juge utile, faire remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes.

Tout actionnaire peut voter à distance, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

De même, tout actionnaire peut, en séance, participer aux débats et voter par télétransmission.

3. Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président s'il en a été désigné un et, subsidiairement par l'administrateur le plus ancien présent à cette Assemblée.

À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président. »

5.1.1.13 DROIT DE VOTE DOUBLE (EXTRAIT DE L'ARTICLE 16 DES STATUTS)

« Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué :

- à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié une inscription nominative au nom d'un même actionnaire, depuis quatre ans au moins ;

- aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation de capital par incorporation de bénéfices, réserves ou primes d'émission, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. »

5.1.1.14 FRANCHISSEMENT DE SEUILS DE PARTICIPATION (EXTRAIT DE L'ARTICLE 9 DES STATUTS)

« Tout actionnaire venant à détenir directement ou indirectement un nombre d'actions représentant 2,50 % du capital ou chaque multiple de cette quotité du capital social est tenu d'informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception dans un délai de quinze jours. Les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée peuvent être privées du droit de vote dans les conditions prévues par la loi. L'obligation d'information s'applique également lors du franchissement du seuil ci-dessus dans le sens inverse. »

5.1.1.15 CONNAISSANCE DE L'ACTIONNARIAT (EXTRAIT DE L'ARTICLE 9 DES STATUTS)

« La Société peut faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses Assemblées d'actionnaires. »

5.1.1.16 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

➤ 5.1.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LE CAPITAL

5.1.2.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Le capital social de Sodexo n'a subi aucune évolution depuis le 18 septembre 2008.

5.1.2.2 CAPITAL POTENTIEL

À la date de ce document, à l'exception des actions existantes composant le capital social, il n'existe aucun instrument financier en circulation donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

5.1.2.3 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

Les Assemblées Générales Extraordinaires des 21 janvier 2013 et 21 janvier 2014 ont donné au Conseil d'Administration l'autorisation d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital de la Société par voie d'émissions d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou par voie d'incorporation de bénéfices, réserves ou primes, dans les limites suivantes :

Délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	Montant nominal maximal	Date d'autorisation	Date limite de validité
Autorisations avec maintien du droit préférentiel de souscription			
• Émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital	100 millions d'euros	21 janvier 2014	21 mars 2016
• Émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital	1 milliard d'euros	21 janvier 2014	21 mars 2016
Autorisations en faveur des salariés et dirigeants			
• Émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise	1,5 % du capital social (soit environ 9,4 millions d'euros)	21 janvier 2014	21 mars 2016
• Attribution gratuite d'actions ⁽¹⁾	2,5 % du capital social (soit environ 15,7 millions d'euros)	21 janvier 2013	21 mars 2016
• Émission de bons de souscription d'actions nouvelles	0,5 % du capital social (soit environ 3 millions d'euros)	21 janvier 2013	21 juillet 2014
Émission d'actions par incorporation des bénéfices, réserves ou primes	200 millions d'euros	21 janvier 2014	21 mars 2016

(1) L'utilisation faite par le Conseil d'Administration de cette délégation au cours de l'exercice 2013-2014 est indiquée section 7.3.4.2 du présent document, les autres délégations n'ayant pas été utilisées.

5.1.2.4 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL DE SODEXO

En application de l'article L. 233-8 II du Code de commerce et de l'article 223-16 du Règlement général de l'AMF, Sodexo transmet à l'AMF et publie (notamment sur son site internet www.sodexo.com), chaque mois, le nombre total de droits de vote et le nombre d'actions composant le capital social de la Société s'ils ont varié par rapport à ceux publiés antérieurement.

Capital social au 31 août 2014

Le capital social était de 628 528 100 euros, divisé en 157 132 025 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune, toutes entièrement libérées et de même catégorie. Parmi ces 157 132 025 actions, 53 646 044 actions bénéficiaient d'un droit de vote double.

Les actions de la Société entièrement libérées sont, au choix de l'actionnaire, nominatives ou au porteur identifiable dans le cadre des dispositions légales et réglementaires en vigueur et notamment de l'article L. 228-2 du Code de commerce.

Détention du capital au 31 août 2014

	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote théoriques ⁽¹⁾	% droits de vote théoriques ⁽¹⁾	Droits de vote exerçables ⁽²⁾	% droits de vote exerçables ⁽²⁾
Bellon SA	59 252 063	37,71	110 482 428	52,42	110 482 428	53,77
First Eagle Investment Management LLC ⁽³⁾	4 403 576	2,80	4 403 576	2,09	4 403 576	2,14
Allianz Global Investors Europe ⁽⁴⁾	4 249 974	2,70	4 249 974	2,02	4 249 974	2,07
Salariés	1 087 951	0,69	1 937 392	0,92	1 937 392	0,94
Autodétention	5 298 649	3,37	5 298 649	2,51	0	0
Public	82 839 812	52,73	84 406 050	40,04	84 406 050	41,08
TOTAL	157 132 025	100,00	210 778 069	100,00	205 479 420	100,00

(1) Les statuts de la Société confèrent un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative depuis plus de quatorze ans. En outre, conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, le nombre de droits de vote est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions temporairement privées de droits de vote telles que les actions autodétenues.

(2) Le nombre de droits de vote exerçables est calculé sans tenir compte des actions privées de droits de vote telles que les actions autodétenues.

(3) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion (incluant le fonds First Eagle Funds, Inc.).

(4) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion.

Les membres du Conseil d'Administration, parmi lesquels figure le Directeur Général, détenaient ensemble et directement, moins de 0,50 % du capital social de la Société.

Au cours de l'exercice 2013-2014 :

- la société First Eagle Investment Management LLC, agissant pour le compte de fonds, a déclaré le 21 octobre 2013 avoir franchi à la hausse le seuil légal de 5 % des droits de vote de la Société détenant ainsi, au 16 octobre 2013, 3,71 % du capital et 5,0002 % des droits de vote, ce franchissement de seuil résultant de l'acquisition de 16 700 actions Sodexo à cette date ;
- la société Allianz Global Investors Europe GmbH, agissant pour le compte de fonds, a déclaré le 22 septembre 2014 avoir franchi à la hausse le seuil

statutaire de 2,5 % du capital de la Société détenant ainsi, au 21 juillet 2014, 2,7 % du capital et 2,02 % des droits de vote.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire n'a déclaré avoir franchi à la hausse ou à la baisse un seuil légal ou statutaire de participation pendant l'exercice 2013-2014.

À la date du présent document, il n'existe à la connaissance de Sodexo :

- aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, isolément ou de concert, plus de 2,50 % du capital ou des droits de vote de Sodexo ;
- aucun pacte d'actionnaires, ni aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de Sodexo.

Évolution de l'actionnariat au cours des trois derniers exercices

Actionnaires	31 août 2014				31 août 2013				31 août 2012			
	Nombre d'actions	% capital	% droits de vote théoriques	% droits de vote exerçables	Nombre d'actions	% capital	% droits de vote théoriques	% droits de vote exerçables	Nombre d'actions	% capital	% droits de vote théoriques	% droits de vote exerçables
Bellon SA	59 252 063	37,71	52,42	53,77	59 252 063	37,71	50,91	52,28	59 252 063	37,71	49,61	51,20
First Eagle Investment Management ⁽¹⁾	4 403 576	2,80	2,09	2,14	5 818 003	3,70	4,99	5,13	5 604 372	3,57	5,02	5,18
Allianz Global Investors Europe ⁽²⁾	4 249 974	2,70	2,02	2,07	N/A ⁽³⁾	N/A ⁽³⁾	N/A ⁽³⁾	N/A ⁽³⁾	N/A ⁽³⁾	N/A ⁽³⁾	N/A ⁽³⁾	N/A ⁽³⁾
Salariés	1 087 951	0,69	0,92	0,94	1 560 461	0,99	1,16	1,19	1 683 957	1,07	1,22	1,26
Autodétention	5 298 649	3,37	2,51	0	5 620 453	3,58	2,62	0	6 499 322	4,14	3,11	0
Public	82 839 812	52,73	40,04	41,08	84 881 045	54,02	40,32	41,40	84 092 311	53,51	41,04	42,36

(1) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion (incluant le fonds First Eagle Funds, Inc.).

(2) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion.

(3) N/A : Non applicable car pourcentage de détention du capital et/ou des droits de vote inférieur à 2,50 % pour la période considérée.

Rachats et cessions d'actions Sodexo

Au cours de l'exercice 2013-2014 :

- le Conseil d'Administration a décidé, dans sa séance du 21 janvier 2014, en application de l'autorisation qui lui a été conférée par l'Assemblée Générale Mixte du même jour, de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société ;
- Sodexo a racheté 951 200 actions (représentant 0,61 % du capital) au cours moyen unitaire de 77,54 euros et moyennant des frais de négociation de 29 504 euros hors taxes. Sodexo a par ailleurs transféré 1 273 004 actions à l'occasion de levées d'options d'achat d'actions et détenait directement 5 298 649 de ses propres actions (représentant 3,37 % du capital) au 31 août 2014 destinées à couvrir différents plans d'options d'achat et d'attribution gratuite d'actions en faveur des managers du Groupe ;
- la valeur comptable globale du portefeuille d'actions autodétenues au 31 août 2014 s'élevait à 318 millions d'euros.

Depuis le 31 août 2014, Sodexo n'a procédé à aucun rachat d'actions.

Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions (en application de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF) soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015

- Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015, dans sa 14^e résolution, de renouveler l'autorisation conférée au Conseil pour procéder au rachat d'actions propres en application des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce. Cette autorisation serait valable pour une durée de 18 mois et remplacerait l'autorisation de même nature donnée par l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014.
- Les titres détenus au 31 août 2014, dans le cadre du programme de rachat d'actions, sont destinés à couvrir différents plans d'options d'achat d'actions

et d'attribution gratuite d'actions en faveur des managers du Groupe (pour de plus amples informations concernant les options d'achat d'actions et les attributions gratuites d'actions, se reporter section 7.3.4 du présent document).

- Les objectifs du programme de rachat, la part maximale du capital, le nombre maximal et les caractéristiques des titres que la Société se propose d'acquérir ainsi que le prix maximum d'achat sont détaillés dans la résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015 présentée section 8.2 du présent document.

5.1.2.5 ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au 31 août 2014, l'actionariat salarié représentait 0,69 % du capital de la Société (dont environ 78 % détenus par l'intermédiaire de FCPE).

Le nombre de salariés actionnaires au 31 août 2014 était estimé à 31 447.

Plans d'Épargne d'Entreprise

Les accords de participation en vigueur au sein des sociétés françaises du Groupe permettent aux salariés, selon l'accord en vigueur dans chaque société, de verser les sommes issues de la participation dans un fonds commun de placement d'entreprise investi en actions Sodexo ou dans un compte-courant bloqué. Dans tous les cas, les avoirs des salariés sont bloqués pendant cinq ans en contrepartie d'avantages sociaux et fiscaux. Cependant, dans le cadre d'accords avec les partenaires sociaux, les salariés ont pu solliciter, jusqu'au 31 décembre 2013, le déblocage anticipé exceptionnel de leurs avoirs conformément à la loi du 28 juin 2013.

Plan d'Épargne International

Le Groupe organise, régulièrement, des Plans d'Épargne Salariale à périmètre international. Le dernier en date, *Sodexo with me*, a été réalisé en 2008 et a permis à des salariés de plus de 20 pays de souscrire à une augmentation de capital réservée à un prix de souscription préférentiel. Deux formules de souscription ont été proposées aux salariés éligibles :

- l'offre « Plus » leur permettant d'investir jusqu'à 2,5 % de leur salaire annuel brut et de bénéficier d'un effet multiplicateur de la hausse de la valeur de l'action, ou d'un rendement garanti en l'absence de hausse ;

- l'offre « Classic » leur offrant la possibilité d'investir jusqu'à 25 % de leur rémunération annuelle brute et de percevoir l'intégralité de la plus-value dans l'hypothèse d'une hausse de la valeur de l'action Sodexo, tout en prenant le risque d'une baisse de cette valeur.

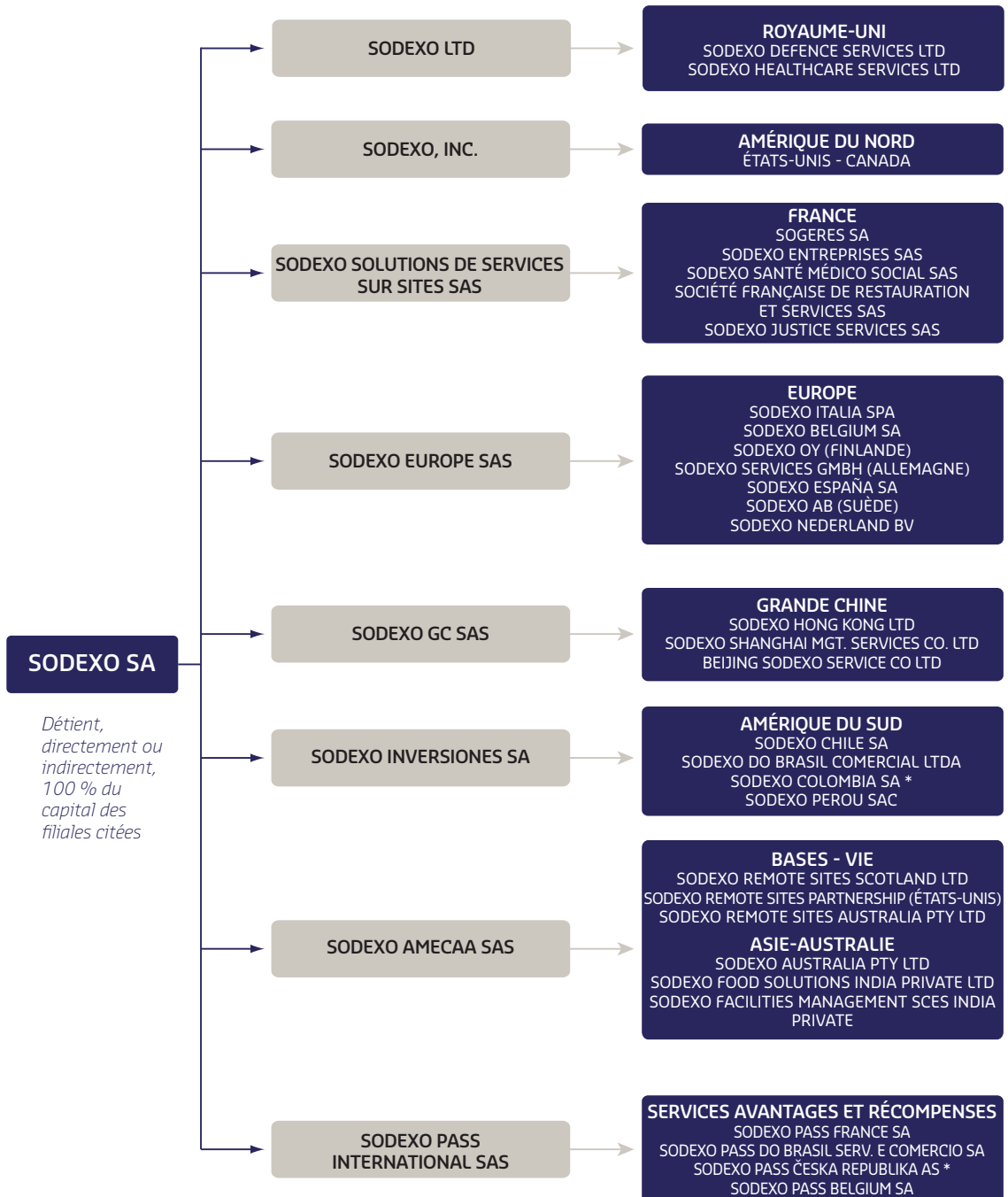
Que le salarié ait choisi l'offre « Plus » ou « Classic » ou les deux formules combinées, son investissement est bloqué pendant cinq ans, à l'exception des conditions de sortie anticipée prévues par la loi ou les règlements du plan.

En septembre 2013, les avoirs des salariés sont devenus disponibles. Une opération de communication a été lancée auprès des collaborateurs souscripteurs début juillet 2013, les alertant notamment sur la disponibilité de leurs avoirs le 18 septembre 2013.

Conformément aux dispositions du plan et selon les pays, les collaborateurs ayant souscrit à l'offre Plus ont racheté leur épargne (sortie en espèces) ou transféré leurs avoirs investis dans cette formule vers le fonds Classic ou un fonds monétaire. À l'issue de cette échéance légale, le FCPE *Sodexo with me* a été renommé FCPE *Sodexo with me Classic*. Les avoirs détenus dans ce fonds demeurent disponibles.

Par ailleurs, depuis 2006, les salariés des filiales nord-américaines du Groupe ont la possibilité d'investir entre 1 % et 8 % de leur rémunération annuelle brute en actions de l'entreprise par le biais d'un *Employee Share Purchase Plan*. Les salariés participants bénéficient d'une décote de 10 % sur le prix de l'action. Compte tenu du taux de participation et des frais administratifs, ce plan est suspendu depuis le 1^{er} septembre 2012 : les investissements antérieurs à la date de suspension continuent de bénéficier des mêmes avantages qu'auparavant, en revanche aucun nouveau versement ne peut être effectué dans le plan. En cas de revente de ces titres avant une période de deux ans, les salariés doivent rembourser le montant de la décote dont ils ont bénéficié. Les salariés concernés n'ont pas participé au Plan d'Épargne International de 2008.

5.2 Organigramme juridique simplifié



→ Liens capitalistiques

→ Liens fonctionnels

* Présence d'actionnaires minoritaires extérieurs au Groupe Sodexo

NB : Cet organigramme simplifié fait apparaître les principales filiales du Groupe pour chaque zone géographique ou d'activités au 31 août 2014.



6

ACTIONNAIRES – COMMUNICATION FINANCIÈRE

6.1	LA COMMUNICATION FINANCIÈRE	268	6.2	CALENDRIER FINANCIER	271
6.1.1	À l'écoute de nos actionnaires et de la communauté financière	268	6.3	PERFORMANCE DE L'ACTION SODEXO	272
6.1.2	Les moyens mis en œuvre dans notre communication financière	268	6.4	LE CAPITAL	276
6.1.3	Comment obtenir l'information ?	269	6.4.1	Sodexo : un groupe indépendant	276
6.1.4	Le Document de référence	270	6.4.2	Actionnariat au 31 août 2014 (exprimé en pourcentage de capital)	277
6.1.5	L'Assemblée Générale	270			
6.1.6	Des rencontres périodiques et des contacts permanents	270			
6.1.7	Les avantages de l'inscription au nominatif	270			

6.1 La communication financière

➤ 6.1.1 À L'ÉCOUTE DE NOS ACTIONNAIRES ET DE LA COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

Pour mieux répondre aux attentes de ses actionnaires individuels ou institutionnels, Sodexo s'attache à améliorer en permanence l'efficacité de sa communication financière, qu'il s'agisse des différentes sources d'information mises à leur disposition ou des relations directes lors de rencontres ponctuelles.

La politique de communication financière de Sodexo s'articule autour de principes fondamentaux :

- **l'égalité** : les communiqués financiers sont diffusés simultanément, en temps réel, à tous ses publics, en français et en anglais ;
- **la régularité** : le calendrier des publications est établi et porté à la connaissance de la communauté financière un an à l'avance ; il est mis à jour sur le site internet www.sodexo.com ;
- **l'accessibilité** : l'Assemblée Générale et la réunion de présentation des résultats annuels sont retransmises en direct sur le site internet de Sodexo (webcast) et archivées sur ce site. Les résultats semestriels et les chiffres d'affaires trimestriels (premiers et troisièmes trimestres) font l'objet de conférences téléphoniques

qui permettent à la communauté financière d'accéder rapidement à l'information et d'échanger avec la Direction Générale sur les performances du Groupe. Ces conférences téléphoniques font également l'objet d'un webcast audio et d'un archivage sur le site internet du Groupe ;

- **la transparence** : l'ensemble des informations concernant la vie du Groupe : statuts, Document de référence, rapport semestriel, communiqués de presse, et évolution du cours de l'action sont également disponibles sur www.sodexo.com.

Sodexo met à la disposition de la communauté financière un ensemble complet de supports d'information, dédiés et interactifs. Sodexo diffuse également, régulièrement, en France et à l'étranger, les communiqués financiers par voie de presse et par courrier électronique.

➤ 6.1.2 LES MOYENS MIS EN ŒUVRE DANS NOTRE COMMUNICATION FINANCIÈRE

Afin de remplir l'objectif de transparence que le Groupe s'est fixé et de se conformer aux réglementations en vigueur sur sa place de cotation (Euronext Paris), Sodexo et toutes les parties prenantes à sa communication financière se sont engagés à respecter des principes garantissant un traitement équitable de tous les actionnaires.

6.1.2.1 PORTE-PAROLE DU GROUPE

Seuls le Président, le Directeur Général et les membres du Comité Exécutif du Groupe sont autorisés à assurer la communication financière. Le Directeur Général nomme également, avec des délégations spécifiques, le Directeur de la Communication Financière en tant que porte-parole du Groupe.

6.1.2.2 PRÉPARATION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Un Comité de l'Information Financière composé de membres de la Direction Financière Groupe, de la Communication Groupe et des Ressources Humaines Groupe émet un avis sur toute communication financière de la Société avant sa publication.

6.1.2.3 PUBLICATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Sauf exception, les informations susceptibles d'influencer le cours de Bourse sont diffusées avant l'ouverture de Euronext Paris.

Après approbation des informations par le Directeur Général, la Directrice Financière ou le Conseil d'Administration, selon leur nature, ces dernières sont transmises au marché par un communiqué diffusé simultanément à l'ensemble de la communauté financière. Les autorités de marché sont informées concomitamment.

Sodexo ne communique pas d'informations financières pendant :

- **les trente jours** calendaires précédant le Conseil d'Administration arrêtant les comptes consolidés annuels et semestriels du Groupe jusqu'à la date incluse de publication des **résultats consolidés annuels et semestriels** ;
- quinze jours calendaires précédant la date de publication de l'information financière consolidée des **premier et troisième trimestres** jusqu'à la date incluse de ces publications trimestrielles.

6.1.2.4 CODE DE CONDUITE DES CADRES DIRIGEANTS

Pour souligner l'importance de l'engagement de Sodexo dans la transparence et le respect des réglementations en vigueur, le Conseil d'Administration a adopté, en 2003, un Code de conduite à l'usage de ses cadres dirigeants. Les membres du Comité Exécutif du Groupe et les principaux responsables financiers de Sodexo ont formellement adhéré à ce Code et se sont engagés à le respecter.

Ces règles induisent les comportements suivants :

- éviter les conflits d'intérêts réels ou apparents ;
- respecter les lois, les règles et réglementations ;
- protéger l'information confidentielle du Groupe ;
- adopter des pratiques professionnelles loyales ;
- responsabiliser les dirigeants pour leur comportement et favoriser un environnement de confiance dans lequel les problèmes peuvent être signalés sans crainte de représailles.

Le principe éthique de transparence du Groupe conduit à communiquer efficacement et à traiter équitablement tous les actionnaires du Groupe en s'assurant qu'ils reçoivent des informations fidèles et complètes sur la situation financière et les résultats de l'entreprise. Le Groupe s'engage à fournir en temps réel des communiqués et des rapports complets, justes, fiables et compréhensibles.

➤ 6.1.3 COMMENT OBTENIR L'INFORMATION ?

Sur le site internet de Sodexo

www.sodexo.com, (section « Finance », onglet « Présentations et Publications »)

Par téléphone ou télécopie

Communication Financière/Relations Investisseurs
Tél. et Fax : +33 (0) 1 57 75 80 54

Par e-mail

communication.financiere@sodexo.com

Par écrit

Sodexo, Communication Financière
255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

➤ 6.1.4 LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Un Document de référence est déposé chaque année auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et conformément à son Règlement général, il est disponible

sur le site de l'AMF (www.amf-france.org), ainsi que sur www.sodexo.com (section « Finance », onglet « Présentations et Publications »).

➤ 6.1.5 L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale, rendez-vous annuel avec les actionnaires, fait l'objet d'une publication spécifique par avis officiel dans la presse et dans le BALO (Bulletin des annonces légales obligatoires) en France et sur le site internet du Groupe, www.sodexo.com.

Le dossier de convocation est disponible en français et en anglais au moins 15 jours avant l'Assemblée. Il est adressé

aux actionnaires inscrits au nominatif et est envoyé à tous les autres actionnaires qui en font la demande. Il est également disponible sur www.sodexo.com.

L'Assemblée Générale de Sodexo est retransmise en direct sur internet, permettant ainsi aux actionnaires qui ne peuvent pas se déplacer de poser des questions et de suivre le vote des résolutions.

➤ 6.1.6 DES RENCONTRES PÉRIODIQUES ET DES CONTACTS PERMANENTS

Afin de nouer et maintenir un véritable dialogue, Sodexo multiplie les occasions de rencontres avec ses actionnaires et l'ensemble de la communauté financière.

Pour la publication des résultats annuels, ainsi que pour l'Assemblée Générale, deux grands rendez-vous sont prévus. Le Groupe organise également pour les analystes financiers des conférences téléphoniques animées par le Directeur Général et la Directrice Financière Groupe à l'occasion des résultats semestriels et des publications trimestrielles de chiffre d'affaires.

Par ailleurs, le Directeur Général et la Directrice Financière Groupe rencontrent régulièrement les investisseurs lors de réunions privées ou en groupes en Europe (en particulier

à Paris, Londres et Francfort) ainsi qu'aux États-Unis et au Canada, qui sont autant d'occasions de dialoguer librement.

Des réunions thématiques, les « Journées Analystes et Investisseurs » sont périodiquement proposées aux analystes pour leur permettre de mieux comprendre la réalité opérationnelle du Groupe.

Sodexo participe également à des présentations et séminaires sectoriels et conférences organisés par des sociétés de Bourse en France et à l'étranger, tels que la Conférence d'Automne organisée par Kepler-Cheuvreux en septembre 2014.

➤ 6.1.7 LES AVANTAGES DE L'INSCRIPTION AU NOMINATIF

L'inscription des titres Sodexo au nominatif permet à ses actionnaires :

- de bénéficier d'une économie de frais de gestion (uniquement pour le nominatif pur) ;
- d'avoir une information personnalisée concernant toutes les opérations financières (augmentation de capital, émission d'obligations, etc.) ;
- d'être automatiquement conviés aux Assemblées ;

- de disposer d'un droit de vote double ;
- et depuis 2014, dans la limite de 0,5 % du capital social de Sodexo par actionnaire, d'une majoration de 10 % ⁽¹⁾ du dividende pour les actions détenues depuis plus de quatre ans. En effet, l'Assemblée Générale du 24 janvier 2011 avait adopté la proposition du Conseil d'Administration d'introduire un tel dispositif afin de récompenser à la fois l'engagement, la confiance et la fidélité des actionnaires détenant de manière stable et prolongée leurs actions Sodexo.

Jusqu'au 31 août 2011, les titres Sodexo étaient enregistrés sous le code unique : FR FR0000121220 – Actions Sodexo.

Depuis le 1^{er} septembre 2011, différents codes valeur sont utilisés pour tenir compte des périodes d'acquisition des titres et déterminer, ainsi, les droits à la majoration du dividende. L'affectation des actions sur plusieurs codes valeurs n'entraîne aucun changement concernant la négociabilité des titres. Les actions qui étaient cessibles auparavant le restent (à l'inverse, les actions qui étaient bloquées ou nanties le restent également).

Date de référence d'inscription au nominatif pour percevoir le dividende majoré	Droit au dividende majoré au titre de l'exercice qui sera clos le :	Dividende majoré de 10 % perçu si l'inscription au nominatif est en continu depuis au moins la date de référence jusqu'à la date de mise en paiement du dividende en * :	Code valeurs pour la gestion des actions au nominatif
31 août 2010	31 août 2014	février 2015	FR0011532431 **
31 août 2011	31 août 2015	février 2016	FR0011071893
31 août 2012	31 août 2016	février 2017	FR0011285121
31 août 2013	31 août 2017	février 2018	FR0011532415
31 août 2014	31 août 2018	février 2019	FR0012033199

* Dates données à titre indicatif et sous réserve d'une décision de distribution de dividende adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires.
 ** Le 2 septembre 2014, Euroclear a procédé à l'assimilation des actions détenues sous le code SODEXO ACTIONS PRIME DE FIDÉLITÉ 2015 – FR0011071893 vers le code à prime FR0011532431 (qui bénéficiera de la majoration de 10 % lors du paiement de dividende en février 2015).

VOS CONTACTS

Le service des titres de Sodexo est assuré par la Société Générale qui est, en outre, mandatée par Sodexo pour la gestion des comptes nominatifs purs.

Pour tout renseignement, téléphonez à :

Société Générale Nantes : +33 2 51 85 67 89

Site internet de la Société Générale : www.sharinbox.societegenerale.com

6.2 Calendrier financier

Chiffre d'affaires du premier trimestre 2014-2015	9 janvier 2015
Assemblée Générale 2015	19 janvier 2015
Date de détachement (<i>ex-date</i>)	29 janvier 2015
Date d'arrêté des positions après dénouement (<i>record date</i>)	30 janvier 2015
Paiement du dividende	2 février 2015
Résultats semestriels 2014-2015	16 avril 2015
Chiffre d'affaires à neuf mois 2014-2015	8 juillet 2015
Résultats annuels 2014-2015	13 novembre 2015
Assemblée Générale 2016	19 janvier 2016

Ces dates sont données à titre purement indicatif et sont susceptibles de modification sans notification d'aucune sorte. Le calendrier est régulièrement actualisé sur le site internet www.sodexo.com.

(1) L'exercice social de Sodexo démarre le 1^{er} septembre de chaque année. Le paiement de la majoration du dividende se fera en février 2015 sur la base de l'exercice clos au 31 août 2014 pour les actionnaires ayant leurs titres inscrits en continu au nominatif pur administré depuis le 31 août 2010 et jusqu'à la mise en paiement du dividende.

6.3 Performance de l'action Sodexo

L'action Sodexo est cotée sur Euronext Paris (code Euroclear : FR 0000121220) et fait partie de l'indice Next 20. Par ailleurs, depuis son retrait volontaire du New York Stock Exchange en 2007, Sodexo a maintenu ses American Depositary Receipts (ADR) négociés de gré à gré (OTC – Over the Counter) sous le ticker SDXAY, chaque ADR représentant une action Sodexo.

Au 31 août 2014, le rating attribué à Sodexo par Standard & Poor's était A - à long terme et A-2 à court terme.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DEPUIS SA COTATION EN BOURSE JUSQU'AU 31 AOÛT 2014 (EN EUROS)



* Cours de l'action Sodexo s'il avait suivi l'évolution de l'indice CAC 40⁽¹⁾ (le principal indice boursier de la place de Paris).

Source : Sodexo.

La première cotation a eu lieu le 2 mars 1983 au cours ajusté de 1,55 euro. Au 29 août 2014 (dernière séance de l'exercice 2013-2014), l'action cotait 74,97 euros en clôture.

Depuis sa première cotation la valeur de l'action de Sodexo a été multipliée par 48,4, alors que sur la même période, le

CAC 40 n'a été multiplié que par 11,8. La progression de Sodexo est donc largement supérieure à celle du CAC 40.

Depuis son introduction en Bourse, le titre Sodexo a connu une croissance annuelle moyenne, hors dividende, de + 13,1 %.

(1) Indice du CAC 40 recomposé de 1983 à 1987.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SUR LES 5 DERNIÈRES ANNÉES (EN EUROS)



Source : Sodexo.

Au cours des cinq derniers exercices sociaux, l'action Sodexo a progressé de plus de 86 % alors que sur la même période, le CAC 40 enregistrait une hausse de près de 20 %.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DU 1^{ER} SEPTEMBRE 2013 AU 31 AOÛT 2014 (EN EUROS)



Source : Sodexo.

Au cours du dernier exercice social, l'action Sodexo a progressé de + 12,3 % alors que sur la même période, le CAC 40 enregistrait une progression de 11,4 %.

Au 31 août 2014, la capitalisation boursière de Sodexo atteignait 11,8 milliards d'euros.



**COURS DE L'ACTION SODEXO
DU 1^{ER} SEPTEMBRE 2013 AU 31 AOÛT 2014 (EN EUROS)**

Cours de clôture au 02/09/2013	67,30
Cours extrêmes plus bas (le 03/09/2013)	66,69
Cours extrêmes plus haut (le 07/07/2014)	80,58
Cours de clôture au 29/08/2014	74,97

**VOLUME MOYEN JOURNALIER
DES TRANSACTIONS SUR L'ACTION SODEXO
SUR EURONEXT PARIS**

Titres	178 656
Capitaux (en milliers d'euros)	13 333

Source Euronext Paris (du 1^{er} septembre 2013 au 31 août 2014)

VOLUME DES TRANSACTIONS ET ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DEPUIS JANVIER 2013

Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en milliers d'euros)
	+ haut	+ bas	moyen *	
2013				
Janvier	66,40	63,27	64,75	14 450
Février	71,00	65,37	68,47	13 972
Mars	73,54	70,22	72,37	13 801
Avril	74,91	62,00	68,82	21 781
Mai	68,90	62,78	65,76	17 395
Juin	67,25	62,66	65,02	15 604
Juillet	69,57	64,11	67,60	10 898
Août	70,16	65,67	68,07	11 954
Septembre	70,00	66,69	68,25	13 867
Octobre	74,42	67,10	70,45	11 188
Novembre	75,00	70,73	73,20	15 916
Décembre	74,46	70,27	72,27	11 735
2014				
Janvier	77,72	71,35	75,31	18 235
Février	77,90	72,04	75,57	11 573
Mars	78,79	74,70	76,68	12 702
Avril	80,16	73,60	77,06	14 303
Mai	80,42	77,42	78,98	14 064
Juin	79,84	76,03	78,60	11 395
Juillet	80,58	74,38	76,93	14 229
Août	77,39	71,71	73,35	10 089
Septembre	78,96	74,55 76,90		15 283
Octobre	77,77	69,49 74,02		14 327

* Moyenne mensuelle des derniers cours cotés.

DIVIDENDE ET PERFORMANCE DE L'ACTION

	31/08/2014	31/08/2013	31/08/2012	31/08/2011
Distribution globale	283 403 569 EUR ⁽¹⁾	247 423 253 EUR	240 067 214 EUR	221 091 767 EUR
Dividende par action	1,80 EUR ⁽¹⁾	1,62 EUR	1,59 EUR	1,46 EUR
Majoration de 10 % du dividende	0,18 EUR ⁽¹⁾	0,16 EUR		
Bénéfice net par action ⁽²⁾	3,23 EUR	2,91 EUR	3,48 EUR	2,95 EUR
Taux de distribution ⁽³⁾	55,7 %	55,7 %	45,6 %	49,5 %

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015.

(2) Calculé sur un nombre moyen d'actions (moyenne trimestrielle).

(3) Rapport Dividende par action sur Bénéfice net par action (sans tenir compte du dispositif de majoration du dividende).

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 1,80 euro par action en progression de 11,1 % par rapport à l'exercice précédent. En complément, les actions détenues sous la forme nominative depuis le 31 août 2010 au moins et qui seront conservées ainsi jusqu'à la mise en paiement du dividende en février 2015, bénéficieront automatiquement sans autre formalité d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,18 euro supplémentaire par action (dans la limite de 0,5 % du capital par

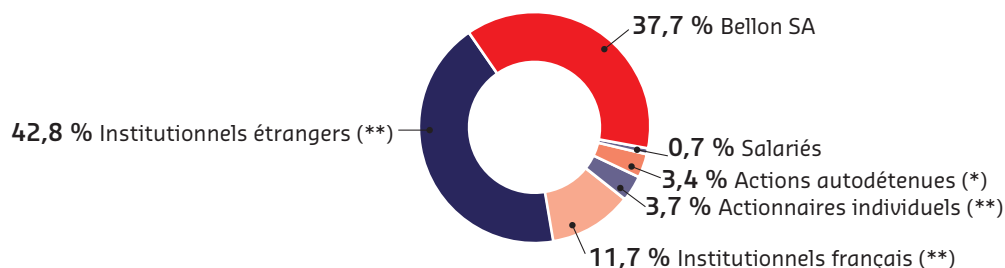
actionnaire). Le dividende, ainsi que la majoration du dividende pour les actions en bénéficiant seront mis en paiement à compter du 2 février 2015, étant précisé que la date de détachement du dividende sur Euronext Paris est le 29 janvier 2015 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions dénouées qui bénéficieront de la mise en paiement, est le 30 janvier 2015.

Le délai de prescription des dividendes est de cinq ans à compter de la date de mise en paiement.

6.4 Le capital

➤ 6.4.1 SODEXO : UN GROUPE INDÉPENDANT

Sodexo demeure un groupe indépendant. Son capital au 31 août 2014 se répartissait comme suit (en pourcentage du capital) :



* Actions autodétenues : Au 31 août 2014, Sodexo détenait directement 5 298 649 de ses propres actions (représentant 3,37 % du capital) destinées à couvrir différents plans d'options d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions en faveur des managers du Groupe.

** Sur la base de la dernière identification des actionnaires : source Euroclear pour les actionnaires au porteur et source Société Générale pour les actionnaires au nominatif.

ACTIONNAIRES CONNUS AU 31 AOÛT 2014

	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote théoriques ⁽¹⁾	% de droits de vote théoriques ⁽¹⁾	% droits de vote exerçables ⁽²⁾
Bellon SA	59 252 063	37,71	110 482 428	52,42	53,77
First Eagle Investment Management ⁽³⁾	4 403 576	2,80	4 403 576	2,09	2,14
Allianz Global Investors Europe ⁽⁴⁾	4 249 974	2,70	4 249 974	2,02	2,07
Salariés	1 087 951	0,69	1 937 392	0,92	0,94
Autodétention	5 298 649	3,37	5 298 649	2,51	0
Public	82 839 812	52,73	84 406 050	40,04	41,08
TOTAL	157 132 025	100,00	210 778 069	100,00	100,00

(1) Les statuts de la Société confèrent un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative depuis plus de quatre ans.

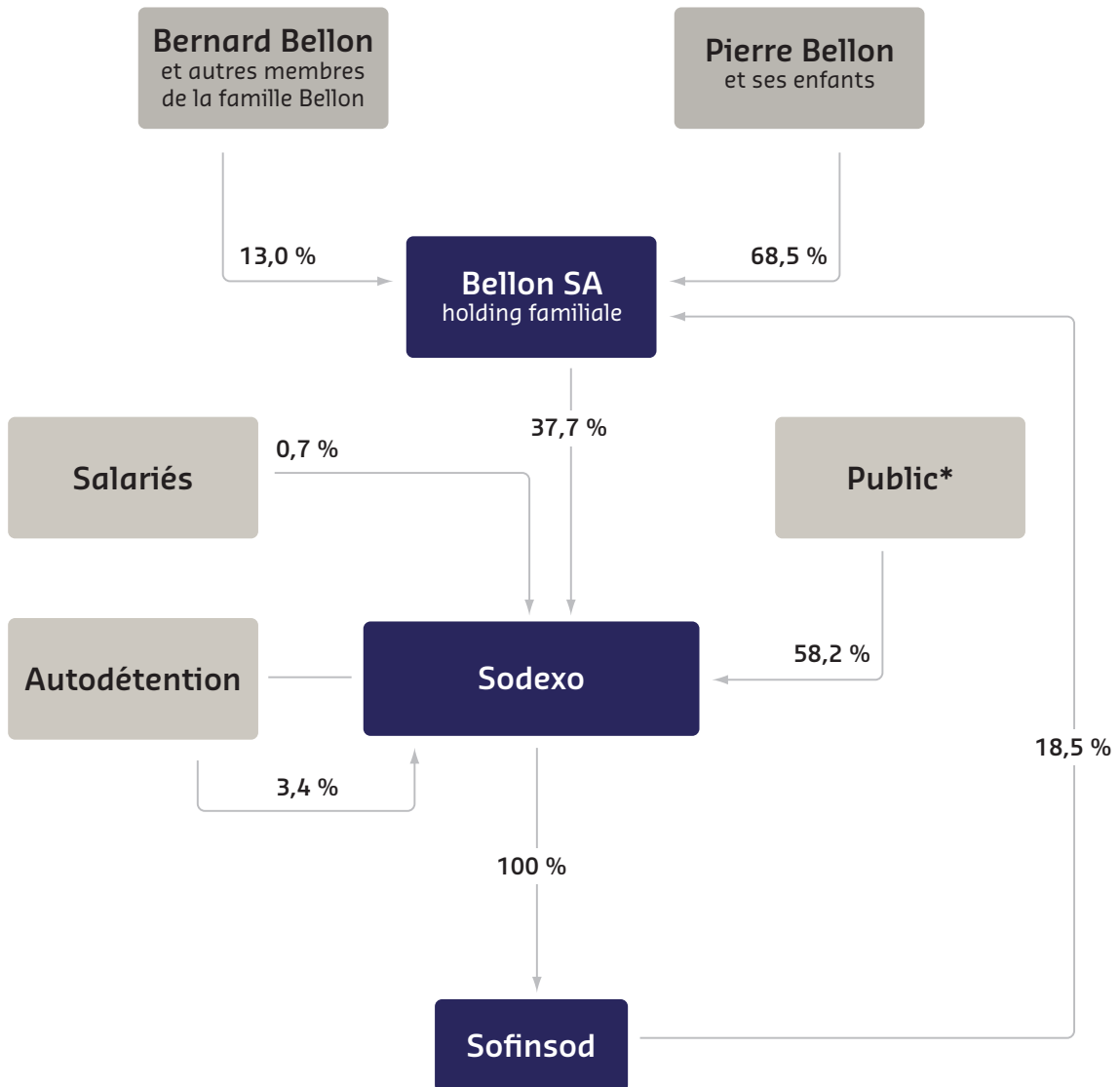
En outre, conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, le nombre de droits de vote est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions temporairement privées de droits de vote telles que les actions autodétenues.

(2) Le nombre de droits de vote exerçables est calculé sans tenir compte des actions privées de droits de vote telles que les actions autodétenues.

(3) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion (incluant le fonds First Eagle Funds, Inc.).

(4) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion.

➤ 6.4.2 ACTIONNARIAT AU 31 AOÛT 2014 (EXPRIMÉ EN POURCENTAGE DE CAPITAL)



* Incluant First Eagle Investment Management qui détient 2,8 % du capital et Allianz Global Investors qui détient 2,7 % du capital.



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

7.1	RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	280	7.2	AUTRES INFORMATIONS CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LA DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ	308
7.1.1	Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration	281	7.3	RÉMUNÉRATIONS	310
7.1.2	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en œuvre par la Société	299	7.3.1	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	310
7.1.3	Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Sodexo SA	306	7.3.2	Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants	315
			7.3.3	Rémunération du Comité Exécutif	317
			7.3.4	Évolution du dispositif d'intéressement à long terme des managers du Groupe	318
			7.4	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	332

7.1 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

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

d'Administration après consultation de la Direction Générale, des membres du Comité Exécutif et des différentes fonctions support du Groupe. Il a fait l'objet d'un examen par le Comité d'Audit et a été approuvé par le Conseil d'Administration du 10 novembre 2014. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale du 19 janvier 2015.

➤ 7.1.1 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.

7.1.1.1 COMPOSITION AU 31 AOÛT 2014

		Entrée en fonction	Expiration du mandat à l'AG à tenir en
Pierre Bellon	Président du Conseil d'Administration de Sodexo	14/11/1974	2016
Robert Baconnier ⁽¹⁾	Administrateur <i>Executive Director, Executive Education</i> Harvard Business School	08/02/2005	2016
Patricia Bellinger ⁽¹⁾		08/02/2005	2017
Astrid Bellon	Membre du Directoire de Bellon SA	26/07/1989	2016
Bernard Bellon	Membre du Conseil de Surveillance de Bellon SA	26/02/1975	2015 ⁽²⁾
François-Xavier Bellon	Membre du Directoire de Bellon SA Directeur Général de Bright Yellow Group Plc	26/07/1989	2016
Nathalie Bellon-Szabo	Membre du Directoire de Bellon SA	26/07/1989	2015 ⁽²⁾
Sophie Bellon	Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo Présidente du Directoire de Bellon SA	26/07/1989	2015 ⁽²⁾
Philippe Besson	Administrateur représentant les salariés	18/06/2014	2017
Françoise Brougher ⁽¹⁾	<i>Business Lead Square</i>	23/01/2012	2015 ⁽²⁾
Paul Jeanbart ⁽¹⁾	Directeur Général de Rolaco	13/02/1996	2017
Michel Landel	Directeur Général de Sodexo	19/01/2009	2017
Peter Thompson ⁽¹⁾	Administrateur	08/02/2005	2015 ⁽²⁾

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

(2) Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015 le renouvellement de ces mandats.

7.1.1.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ADMINISTRATEURS AU 31 AOÛT 2014

PIERRE BELLON

Né le 24 janvier 1930.

Marié, 4 enfants.

Nationalité française.

Diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC).

Adresse professionnelle :

Sodexo

255, quai de la Bataille de Stalingrad

92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Carrière

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

Il fonde, en 1966, 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.

Il exerce cette fonction aujourd'hui au sein de Sodexo SA (nouvelle dénomination sociale depuis janvier 2008).

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

Membre du Conseil Exécutif du CNPF, devenu ensuite le MEDEF depuis 1976.

Il a été par ailleurs :

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

Nombre d'actions Sodexo détenues : 12 900.

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

- **Membre du Conseil d'Administration** : Kering (ex-PPR) * ; CMA-CGM ; Air Liquide * ; Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA).

* Société cotée.

ROBERT BACONNIER

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

Adresse :

11, avenue Théophile-Gautier
75016 Paris (France)

Carrière

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

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

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

Nombre d'actions Sodexo détenues : 410.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Censeur et membre du Comité d' Audit :** Siparex Associés.

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) ;
- **Autre mandat :** Membre du Conseil des Prélèvements Obligatoires.

* Société cotée.

PATRICIA BELLINGER

Née le 24 mars 1961.
Mariée, 2 enfants.
Double nationalité américaine et britannique.
Bachelor of Arts de l'Université de Harvard.

Adresse professionnelle :

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

Carrière

Patricia Bellinger commence sa carrière en 1986 en créant une agence de casting à Madrid, puis elle occupe plusieurs fonctions dans les médias et la communication en Espagne. En 1995, elle retourne aux États-Unis pour intégrer, dans l'industrie pharmaceutique, la société Bristol Myers Squibb (BMS). Successivement Directrice Adjointe de la Communication, puis des Affaires publiques, elle devient en 1998 Directrice de la Culture et de la Diversité. Elle rejoint le groupe BP à Londres en 2000 en tant que Vice-Présidente de la Diversité et de l'Intégration. Elle est nommée Vice-Présidente Groupe et Directrice du BP Leadership Academy, fonction qu'elle occupe jusqu'en 2007. Elle est nommée *Executive Director* du *Executive Education of Harvard Business School* en mars 2011. En août 2013, elle est également nommée *Executive Director* et professeur adjoint au Harvard Kennedy School's Center for Public Leadership.

Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Membre du Board of Trustees :** Facing History and Ourselves ; Pattern Energy Inc. ; U Aspire ;
- **Autres :** Membre du *Advisory Board of Program in Education, Afterschool and Resiliency* (PEAR) ; Membre du McLean Hospital (Harvard Medical School) ; Membre du *Diversity and Inclusion Advisory Board* de Barilla S.A.

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.

Adresse professionnelle :

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

Carrière

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

Nombre d'actions Sodexo détenues : 36 723.

Autres mandats sociaux et fonctions

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

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Aucun.

BERNARD BELLON

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

Adresse professionnelle :

14, rue Saint-Jean
1260 Nyon (Suisse)

Carrière

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

Nombre d'actions Sodexo détenues : 319 782.

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.
Marié, 4 enfants.
Nationalité française.
Diplômé de l'European Business School.

Adresse professionnelle :

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

Carrière

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

Auparavant, François-Xavier Bellon était Directeur Commercial de la division mondiale Travail Temporaire du groupe Adecco où il a passé plus de 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.

Nombre d'actions Sodexo détenues : 36 383.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Directeur Général** : PB Holding SAS ; Bright Yellow Group Plc ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Footprint Ltd ; LifeCarers Ltd ; Bright Yellow Group Plc ;
- **Membre du Directoire** : Bellon SA ;
- **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.

** Société du Groupe Sodexo.

NATHALIE BELLON-SZABO

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

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)

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. Elle est aussi Présidente des Lieux et Marques de Prestige de Sodexo.

Nombre d'actions Sodexo détenues : 1 147.

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 ** ;
- **Présidente du Conseil d'Administration** : L'Affiche SA ** ; Millenia SA ** ; Gedex ** ;
- **Présidente du Directoire** : Société du Lido (SEGSMI) ** ; Lenôtre SA ** ;
- **Présidente et membre du Conseil de Direction** : Excel SAS ** ;
- **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

- **Directrice Générale** : Millenia SA ** ; L’Affiche SA ** ;
- **Présidente** : SAS Lenôtre Cote d’Azur ;
- **Présidente du Conseil d’Administration** : Holding Bungener et Compagnie SAS ** ;
- **Présidente du Conseil de Surveillance** : Lenôtre SA ** ;
- **Membre du Conseil de Surveillance** : Société du Lido (SEGSMI) ** ;
- **Gérante** : Courcelles Miromesnil SARL ** ; LBCV Sarl **

SOPHIE BELLON

Née le 19 août 1961.

4 enfants.

Nationalité française.

Diplômée de l’École des hautes études commerciales du Nord (EDHEC).

Adresse professionnelle :

Sodexo

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

Carrière

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

En septembre 2008, elle rejoint Sodexo France Entreprises et Administrations où elle prend les fonctions de Directrice Générale. À ce titre, elle reprend également la responsabilité des activités de *facilities management* en France en septembre 2010.

Depuis novembre 2013, Sophie Bellon est Vice-Présidente du Conseil d’Administration de Sodexo (en remplacement de Robert Baconnier). Le Conseil d’Administration lui a 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.

Nombre d’actions Sodexo détenues : 7 964.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Présidente** : PB Holding SAS ;
- **Présidente du Directoire** : Bellon SA ;
- **Membre-Fondateur** : Association Pierre Bellon ;
- **Membre du Conseil d’Administration** : Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) ;

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

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

PHILIPPE BESSON

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

Adresse professionnelle :

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

Carrière

Philippe Besson a rejoint Sodexo en 1981 au sein de la division santé médico-social Paris Ile-de-France comme responsable service restauration. Il a notamment participé aux Journées Mondiales de la Jeunesse (JMJ) de Paris, Rome, Cologne, a été responsable des villages départs du Tour de France pour Sodexo et a dirigé le restaurant des athlètes aux Jeux du Pacifique.

Il est depuis juin 2014 administrateur représentant les salariés.

Autres mandats sociaux et fonctions

Aucun.

** Société du Groupe Sodexo.

FRANÇOISE BROUGHER

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

Adresse professionnelle :

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

Carrière

Françoise Brougher commence sa carrière en 1989 chez L'Oréal au Japon, dans une unité de production. Après son MBA en 1994, elle intègre le cabinet de conseil en stratégie Booz Allen et Hamilton, partageant son temps entre l'Europe et les États-Unis. En 1998, elle dirige à San Francisco pendant deux ans la société Ocean Gem Pearl Corporation, importateur de perles noires en provenance de Tahiti. De 2000 à 2005, elle est Vice-Présidente de la Stratégie de la société Charles Schwab Corporation basée en Californie. En mars 2005, elle rejoint la société Google où elle dirige de 2005 à 2009 les activités de stratégie des opérations, puis prend la responsabilité des ventes et opérations publicitaires mondiales pour le secteur des petites et moyennes entreprises. En avril 2013, elle prend en charge les opérations de la société Square basée à San Francisco.

Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.

Autres mandats sociaux et fonctions

- *Business Lead Square.*

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Aucun.

PAUL JEANBART

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

Adresse professionnelle :

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

Carrière

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

Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Président** : Oryx Finance Limited ;
- **Président du Conseil d'Administration** : Hôtels Intercontinental Genève SA ; Luxury Brand Development SA, société mère d'Orfèverie Christophe ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Semiramis Hotel Co. ; Rolaco Holding SA (administrateur-délégué) et ses filiales ou affiliés du groupe Rolaco.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

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

* Société cotée.

MICHEL LANDEL

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

Adresse professionnelle :

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

Carrière

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

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

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

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

Depuis le 1^{er} septembre 2005, il est Directeur Général de Sodexo.

Nombre d'actions Sodexo détenues : 85 560

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Directeur Général** : Sodexo ** ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Sodexo, Inc. ** ; Catalyst aux États-Unis ;
- **Membre du Conseil de Surveillance** : One SCA ** ;
- **Membre du Conseil de Direction** : Sodexo Pass International SAS ** ; One SAS ** ;
- **Président** : Association Stop Hunger ; Association Executive For Excellence.
- Représentant permanent de Sodexo SA, personne morale Président du Conseil d'Administration du Fonds de Dotation Stop Hunger.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Aucun.

* *Société cotée.*

** *Société du Groupe Sodexo.*

PETER THOMPSON

Né le 15 septembre 1946.
Marié, 3 enfants.
Nationalité américaine.
Diplômé en Langues Modernes de l'Université d'Oxford et MBA obtenu à l'Université de Columbia.

Adresse professionnelle :

Thompson Holdings LLC
251, Island Creek Drive
Vero Beach, FL 32963 (États-Unis)

Carrière

Peter Thompson commence sa carrière en 1970 dans le marketing, puis il devient Chef de Marque en 1974 chez General Foods Corp. Il rejoint Grand Metropolitan Plc en 1984 pour assumer différents postes de direction (Géant Vert, Häagen-Dazs, Pillsbury...) et, en 1992, il est nommé Président-Directeur Général de Grand Met Foods Europe, basé à Paris. En 1994, il intègre le groupe PepsiCo pour devenir Président de Walkers Crisps au Royaume-Uni, puis Directeur Général de Frito-Lay International (Europe, Afrique, Moyen-Orient) et, de 1996 à 2004, Directeur Général de Pepsi-Cola International.

Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.

Autres mandats sociaux et fonctions

Aucun.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Président du Conseil d'Administration : Vero Beach Museum of Art

Membre du Conseil d'Administration : Syngenta * AG (membre du Comité d'Audit).

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

Il sera proposé aux actionnaires, lors de l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015 de nommer Monsieur Soumitra Dutta 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 2017. Sur recommandation du Comité des Nominations, le Conseil d'Administration de la Société le considère comme indépendant au regard des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

SOUMITRA DUTTA

Né le 27 août 1963.

Marié, 1 enfant.

Double nationalité indienne et espagnole.

Doctorat en Sciences Informatiques, Intelligence Artificielle ; Université de Californie, Berkeley, États-Unis.

Adresse professionnelle :

Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management
Cornell University
Ithaca, New York, États-Unis

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 *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 la Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management, au sein de l'Université Cornell à Ithaca, New York.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Membre du Conseil d'Administration** : The Case Centre at Babson College (ecch), États-Unis.

Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Président du Conseil d'Administration** : Fisheye Analytics Ltd, Singapour ; DL Partners, Suisse.

7.1.1.3 PRINCIPES RELATIFS À LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 août 2014, le Conseil d'Administration compte douze membres dont cinq femmes, soit plus de 41 % des administrateurs ⁽¹⁾, témoignant ainsi de la bonne représentation des femmes au sein du Conseil d'Administration. Parmi les administrateurs, neuf sont de nationalité française, un de nationalité américaine, une de double nationalité américaine et britannique, une de double nationalité française et américaine, un de double nationalité canadienne et suisse. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, les administrateurs sont aussi choisis pour leurs compétences, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques des marchés où intervient le Groupe.

La composition du Conseil doit ainsi refléter, autant que possible, les différentes zones géographiques du Groupe, inclure des compétences techniques différentes et compter parmi ses membres des administrateurs connaissant bien les activités du Groupe.

Au cours de l'exercice 2013-2014, cinq membres du Conseil d'Administration ont été qualifiés d'administrateurs indépendants (voir section 7.1.1.1).

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, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des administrateurs. Enfin, conformément à la législation, le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans est limité au tiers du nombre d'administrateurs.

Par ailleurs, conformément à la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, 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 administrateur représentant les salariés 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. Si le Conseil d'Administration venait à compter

(1) 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 nombre minimum/maximum d'administrateurs, ni pour les quotas relatifs à la représentation hommes/femmes ni pour le décompte des administrateurs indépendants.

treize membres à l'issue de l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015, suite à la nomination de Soumitra Dutta en qualité d'administrateur, un deuxième administrateur représentant les salariés serait désigné par le Comité d'Entreprise Européen.

7.1.1.4 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sodexo est administrée par un Conseil d'Administration présidé par M. Pierre Bellon.

Rôle du Président du Conseil d'Administration

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

Le fonctionnement du Conseil d'Administration

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

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 trois ans et le plan financier à dix ans :

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

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

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.

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.

Les comités spécialisés

Pour l'aider dans ses réflexions, le Conseil d'Administration a créé quatre 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 élaborer des propositions.

LE COMITÉ D'AUDIT

Composition au 31 août 2014 :

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

Les membres de ce Comité ont tous une compétence reconnue en matière financière et comptable, comme le confirme leur parcours professionnel (voir section 7.1.1.2).

M. Pierre Bellon est invité à assister aux réunions du Comité, sans en être membre, en fonction des sujets traités.

Ce Comité s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables en vigueur dans la Société. Il examine périodiquement le rapport de la Direction Générale sur les risques encourus et les principes de prévention de ces risques et veille à la mise en œuvre de l'efficacité des procédures de contrôle interne.

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

Il examine également, chaque année, les honoraires des Commissaires aux Comptes de la Société et de l'ensemble des filiales du Groupe, et apprécie les conditions de leur indépendance. 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 7.2), ainsi que l'évolution de cette rémunération.

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

Au cours de l'exercice 2013-2014, M. Michel Landel, Directeur Général de la Société, Mme Siân Herbert-Jones, Directrice Financière Groupe, et M. Laurent Arnaudo, Directeur de l'Audit Interne Groupe, ont été régulièrement invités à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois pendant l'exercice, avec un taux de participation de 100 %.

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

- la revue des principaux risques et du dispositif de maîtrise des risques ;
- le suivi de l'évaluation du contrôle interne ;
- l'approbation du plan d'Audit Interne pour l'exercice 2013-2014 ;
- 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 2013-2014. Par ailleurs, il a approuvé, préalablement, toute autre mission effectuée par les Commissaires aux Comptes de la Société et des membres de leur réseau ;

- examen de la rémunération à verser au titre du contrat de prestations de services, conclu entre Sodexo et Bellon SA, pour la période 2014-2015.

Le Comité d'Audit a également examiné les comptes annuels consolidés de l'exercice 2012-2013, ainsi que les comptes semestriels consolidés de l'exercice 2013-2014. Enfin, au-delà des cinq réunions formelles du Comité d'Audit, le Président a été amené à rencontrer à plusieurs reprises au cours de l'année, le Directeur Général, le Directeur de l'Audit Interne Groupe, la Directrice Financière Groupe et les Commissaires aux Comptes.

Concernant le délai d'examen des comptes par le Comité d'Audit avant leur revue par le Conseil d'Administration, lors de l'arrêté des comptes de l'exercice 2013-2014, le Comité d'Audit a examiné les comptes le vendredi 7 novembre 2014 et le Conseil d'Administration le lundi 10 novembre 2014.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS

Composition au 31 août 2014 :

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

Bien que le Code AFEP-MEDEF recommande une majorité de membres indépendants au sein de ce Comité, le choix de cette composition se justifie par la présence de l'actionnaire de contrôle Bellon SA (holding détenue par les membres de la famille de Pierre Bellon, fondateur du Groupe Sodexo) au capital de la Société.

Ce Comité est chargé d'une part :

- d'examiner les propositions du Président du Conseil et de formuler un avis au Conseil sur la nomination des administrateurs. Le Comité examine la situation des candidats aux fonctions d'administrateur, préalablement à leur nomination. Il évalue également à tout moment, s'il le juge utile, la situation des administrateurs au regard des critères relatifs à la composition du Conseil, définis dans les lois applicables à la Société et dans le règlement intérieur. Par ailleurs, pour se conformer aux différents usages, le Comité des Nominations propose périodiquement au Conseil d'Administration la liste des administrateurs dits indépendants ;
- de formuler un avis au Conseil sur la nomination du Directeur Général et le cas échéant du ou des Directeurs Généraux Délégués ;

et d'autre part :

- d'examiner les propositions du Directeur Général et de formuler un avis au Conseil sur les nominations et plans de succession des membres du Comité Exécutif et des principaux dirigeants du Groupe ;
- de s'assurer que le Directeur Général est en mesure à tout moment de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible, même si celles-ci doivent demeurer confidentielles.

Le Comité des Nominations s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2013-2014 pour étudier notamment les plans de succession des membres du Comité Exécutif du Groupe et les changements dans l'organisation. Son taux de participation a été de 100 %.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Composition au 31 août 2014 :

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

Bien que le Code AFEP-MEDEF recommande une majorité de membres indépendants au sein de ce Comité, le choix de cette composition se justifie par la présence de l'actionnaire de contrôle Bellon SA (holding détenue par les membres de la famille de Pierre Bellon, fondateur du Groupe Sodexo) au capital de la Société. En outre, si le Code AFEP-MEDEF y recommande également l'absence de dirigeant mandataire social, il convient de noter que Pierre Bellon n'exerce aucune fonction exécutive au sein du Groupe.

Ce Comité est chargé de proposer la rémunération des mandataires sociaux, la politique générale de rémunération des principaux dirigeants du Groupe, la politique d'intéressement des dirigeants aux performances de l'entreprise et, en particulier, la politique des plans d'options d'achat d'actions et 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 7.3 du présent document.

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

Il a eu pour mission de faire des recommandations au Conseil d'Administration dans des domaines tels que les plans d'attribution gratuite d'actions et les conditions de performance y afférant, la revue des mécanismes d'intéressement des dirigeants, ainsi que les rémunérations du Président et du Directeur Général. Il a ainsi proposé au Conseil d'attribuer gratuitement, en mars 2014, 840 000 actions à 1 205 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.

COMITÉ DES PROJETS PPP (PARTENARIATS PUBLIC PRIVÉ) OU PFI (PRIVATE FINANCE INITIATIVE)

Pour faciliter sa tâche, le Conseil d'Administration a également créé un groupe de travail afin d'étudier de façon approfondie les engagements que le Groupe est susceptible de prendre dans le cadre de contrats de Partenariats Public-Privé ou de *Private Finance Initiative*. Il s'agit de tout engagement de prise de participation dans une entité *ad hoc* constituée pour un projet ou bien de contrats de sous-traitance d'une durée minimale de cinq ans dans le cadre de ces Partenariats Public-Privé. Ce groupe de travail fait des recommandations au Conseil d'Administration afin que ce dernier puisse se prononcer sur l'autorisation d'investissement et éventuellement, l'émission de garanties dans le cadre de ces projets.

Le groupe de travail, présidé par Mme Siân Herbert-Jones, Directrice Financière Groupe, est composé de cinq administrateurs (Mme Sophie Bellon, MM. Robert Baconnier, Paul Jeanbart, Michel Landel et Pierre Bellon), et de certains membres de son équipe ainsi que des dirigeants opérationnels qui proposent et dirigeront ces projets. Ce groupe de travail s'est réuni une fois au cours de l'exercice pour examiner les engagements à prendre par le Groupe dans le cadre d'un dossier d'un PPP en Europe.

Les réunions du Conseil d'Administration durant l'exercice

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration s'est réuni sept fois au cours de l'exercice 2013-2014, 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 2013-2014, le taux moyen de participation a été de 96,4 %.

Date	Points principaux à l'ordre du jour	Taux de participation
10/09/2013	Présentation par le Directeur Général et les dirigeants du Groupe du plan à 3 ans (2013-2016). Approbation du budget 2013-2014, du plan à 3 ans et du plan de financement à 10 ans. Politique en matière d'égalité professionnelle et salariale.	100 %
12/11/2013	Arrêté des comptes de l'exercice 2012-2013. Arrêté des termes du rapport de gestion. Examen du communiqué de presse relatif aux résultats annuels. Convocation et préparation de l'Assemblée Générale Mixte.	100 %
29/11/2013	Nomination de Sophie Bellon comme Vice-Présidente du Conseil d'Administration.	100 %
21/01/2014	Point sur l'activité des premiers mois de l'exercice. Refinancement.	92 %
11/03/2014	Approbation du montant du contrat de prestations de services conclu entre Bellon SA et Sodexo pour la période d'avril 2014 à mars 2015. Point sur l'activité des cinq premiers mois de l'exercice. Adoption d'un plan d'attribution gratuite d'actions.	83 %
15/04/2014	Arrêté des comptes consolidés du premier semestre de l'exercice 2013-2014. Approbation du rapport semestriel d'activité. Examen du communiqué de presse relatif aux résultats semestriels. Évaluation du Conseil d'Administration.	100 %
18/06/2014	Présentation de Stop Hunger. Actualisation du règlement intérieur. Point sur l'activité des neuf premiers mois de l'exercice.	100 %

ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours de l'exercice 2013-2014, une évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration a été conduite par un cabinet extérieur en février et mars 2014, au travers d'entretiens individuels avec chacun des membres du Conseil.

Cette nouvelle évaluation a permis de constater qu'un certain nombre de mesures ont été prises à la suite de l'évaluation intervenue pendant l'exercice 2010-2011, telles que l'instauration d'une séance supplémentaire en juin, une information pré-conseil plus riche ou une analyse concurrentielle plus approfondie. La plupart des administrateurs ont relevé ces améliorations qui sont appréciées de tous.

Les conclusions de cette nouvelle évaluation établissent que d'un point de vue général, le fonctionnement du Conseil d'Administration apparaît satisfaisant et que le nombre d'administrateurs est 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 souhaitent le renforcement des compétences en ayant présente à l'esprit la succession de leurs Présidents respectifs.

Il est 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 il est souhaitable de mettre en place une procédure d'intégration des nouveaux administrateurs.

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. Cependant, de nombreux administrateurs considèrent cette session plus comme une revue détaillée des plans d'action à court terme que comme une vraie discussion stratégique. Une majorité d'administrateurs souhaite plus de débats et de temps consacré à ce sujet.

Les administrateurs sont unanimes pour saluer le processus de désignation de la future Présidente du Conseil. Par contre, ils souhaiteraient échanger davantage sur l'organisation et les plans de succession des dirigeants du Groupe et se voir présenter de manière détaillée une fois par an la politique de Ressources Humaines (procédures d'évaluation, plans de succession et suivi des hauts potentiels).

Par ailleurs, le Conseil procède, pour améliorer son fonctionnement, à une évaluation systématique des réunions où sont abordées des questions de stratégie. Un questionnaire portant sur les plans stratégiques permet aux administrateurs de mieux participer à l'élaboration du plan stratégique du Groupe et d'améliorer le fond et la forme des présentations faites par les dirigeants.

Lors du Conseil d'Administration de juin 2014, le Président du Conseil a présenté le plan d'action ci-dessous pour répondre aux suggestions faites par les administrateurs lors de cette évaluation :

- un agenda de réunions des Comités de Rémunérations et de Nominations ainsi qu'un ordre du jour seront établis ;
- un point sur la préparation de la succession du Président sera systématiquement fait à chaque Conseil ;
- une discussion sur la stratégie sera programmée lors d'un Conseil pour permettre à chaque administrateur de s'exprimer sur la stratégie du Groupe ;
- une présentation détaillée de la politique des Ressources Humaines sera mise à l'ordre du jour d'un Conseil d'Administration ;
- l'intégration des nouveaux administrateurs fera l'objet d'un suivi particulier.

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 du Président. En particulier, ce dernier doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil pour consentir des garanties sur les biens sociaux (pour un montant unitaire supérieur à 25 millions d'euros sur une durée inférieure à 5 ans, pour un montant unitaire supérieur à 15 millions d'euros sur une durée comprise entre 5 et 10 ans et pour toute garantie sur une durée plus longue) ou pour engager la Société au-delà de certains montants relatifs, notamment, à des prises de participation supérieures à 25 millions d'euros par opération, des cessions de participations d'un montant supérieur à 20 millions d'euros par opération ou la levée des dettes financières à moyen et long terme supplémentaires supérieures à 50 millions d'euros – il doit également soumettre à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration les décisions relatives au démarrage d'activités nouvelles. Ces limitations sont inopposables aux tiers, le Directeur Général étant investi, vis-à-vis d'eux, des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

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

Le Comité Exécutif comptait quatorze membres au 31 août 2014 (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 31 août 2014, 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 ;
- **George Chavel**, Directeur Général Amérique du Nord, Services sur Site ;
- **Patrick Connolly**, Directeur Général, Santé, Amérique du Nord, Services sur Site ;
- **Lorna Donatone**, Directrice Générale, Éducation, Amérique du Nord, Services sur Site ;

- **Pierre Henry**, Vice-Président du Comité Exécutif du Groupe, Directeur Général Europe pour l'activité Services sur Site, Président des Services Avantages et Récompenses et Président des Services aux Particuliers et à Domicile ;
- **Siân Herbert-Jones**, Directrice Financière Groupe ;
- **Nicolas Japy**, Directeur Général de la Gestion des Bases-Vie, Directeur Général Asie/Australie, Services sur Site ;
- **Denis Machuel**, Directeur Général, Services Avantages et Récompenses ;
- **Satya-Christophe Menard**, Directeur Général, Amérique du Sud, Services sur Site ;
- **Sylvia Métayer**, Directrice Générale, Grands comptes internationaux, Services sur Site ;
- **Damien Verdier**, Directeur du Marketing et de la Planification Stratégique ;
- **Debbie White**, Directrice Générale, Royaume-Uni et Irlande, Services sur Site.

Le Comité Exécutif s'appuie sur un **Comité International** qui réunit une soixantaine de dirigeants, opérationnels et fonctionnels, dans les trois activités du Groupe. Le Comité International aide le Comité Exécutif à identifier les tendances du marché et opportunités de développement, globalement et par segment de clientèle. Il transforme les décisions stratégiques en plans d'action et mobilise les équipes nécessaires à leur déploiement. Chaque membre a également pour mission de partager l'information, d'échanger les meilleures pratiques et de renforcer l'adhésion aux valeurs du Groupe.

Il s'appuie également sur un **Comité d'Investissement Groupe** composé du Directeur Général, de la Directrice Financière Groupe et d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux concernés par le projet. Ce Comité examine et donne son approbation :

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

Ce Comité s'est réuni formellement quinze fois durant l'exercice 2013-2014 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 7.1.1.1).

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 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.</p>
<p>Composition du Comité des Nominations (section 17.1 du Code) – Ce Comité doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.</p>	<p>Le Comité des Nominations compte trois membres qualifiés d'administrateurs indépendants ⁽¹⁾ – Patricia Bellinger (qui préside ce Comité), Françoise Brougher et Peter Thompson – ainsi que Nathalie Bellon-Szabo, Sophie Bellon et Pierre Bellon. Cette composition se justifie par la présence de l'actionnaire de contrôle Bellon SA (holding détenue par les membres de la famille de Pierre Bellon, fondateur du Groupe Sodexo) détenant 37,71 % du capital et 52,42 % des droits de vote de la Société au 31 août 2014. Il est rappelé que, concernant les sociétés contrôlées, le Code AFEP-MEDEF préconise une part d'administrateurs indépendants au sein des Conseils d'Administration moindre que dans les sociétés non contrôlées (au moins un tiers d'administrateurs indépendants au lieu de la moitié).</p>
<p>Composition du Comité des Rémunérations (section 18.1 du Code) – Ce Comité ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.</p>	<p>Le Comité des Rémunérations compte un administrateur indépendant ⁽¹⁾ – Patricia Bellinger (qui préside ce Comité) – ainsi que Bernard Bellon, Sophie Bellon et Pierre Bellon. Il convient de noter que Pierre Bellon n'exerce aucune fonction exécutive au sein du Groupe. Cette composition se justifie par la présence de l'actionnaire de contrôle Bellon SA (holding détenue par les membres de la famille de Pierre Bellon, fondateur du Groupe Sodexo) détenant 37,71 % du capital et 52,42 % des droits de vote de la Société au 31 août 2014. Il est rappelé que, concernant les sociétés contrôlées, le Code AFEP-MEDEF préconise une part d'administrateurs indépendants au sein des Conseils d'Administration moindre que dans les sociétés non contrôlées (au moins un tiers d'administrateurs indépendants au lieu de la moitié).</p>

(1) 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 nombre minimum/maximum d'administrateurs, ni pour les quotas relatifs à la représentation hommes/femmes ni pour le décompte des administrateurs indépendants.

Recommandations AFEP-MEDEF	Pratique Sodexo/Explications
<p>Cessation du contrat de travail en cas de mandat social (section 22 du Code) – Lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, il doit être mis fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une société du Groupe.</p>	<p>Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé de maintenir le contrat de travail de Michel Landel le liant à Bellon SA. En effet, son mandat social s'inscrit dans le prolongement des fonctions salariées qu'il a exercées depuis son entrée dans le Groupe en 1984. Il a semblé inéquitable au Comité des Rémunérations de remettre en cause le régime de protection sociale (retraite) dont bénéficie Michel Landel, âgé au 31 août 2014 de 62 ans. Cette situation est revue régulièrement par le Comité des Rémunérations et par le Conseil d'Administration.</p>
<p>Actions de performance ⁽²⁾ (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 supplémentaire d'acheter sur le marché une quantité supplémentaire d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.</p>

(2) 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 5.1.1.12 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 5.1.2.4 du présent document, apparaît comme l'élément déterminant parmi ceux visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce.

➤ 7.1.2 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 ;
- 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.

7.1.2.1 STRATÉGIE, AMBITIONS ET POLITIQUES GÉNÉRALES DU GROUPE

La stratégie, les ambitions et les politiques générales du Groupe définies depuis son origine par Pierre Bellon et modifiées au cours des années par le Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Comité Exécutif sont présentées en ouverture de l'Assemblée Générale des actionnaires et figurent à la section 1.1 du présent Document de référence (Messages du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général de Sodexo).

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

7.1.2.2 LES POLITIQUES GÉNÉRALES DU GROUPE

Les Politiques du Groupe complètent le processus de planification stratégique et 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, l'Audit Interne

et les Délégations. Ces politiques comprennent quatre parties : objectifs, procédures, mesureurs de progrès et recherche et innovation.

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

Processus de planification stratégique

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

Dans le message du Président, qui se trouve en début de Document de référence, sont expliqués les sept raisons, principes fondamentaux du Groupe, qui ont permis à Sodexo, partant de rien en 1966, de devenir une grande entreprise internationale employant 419 317 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 sa croissance à l'avenir.

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 trois ans. Cela donne lieu à un débat sur chacun de ces plans. Depuis quatre ans, les membres du Conseil donnent leurs avis sur les plans présentés en s'appuyant sur un questionnaire établi par la Direction de la Planification Stratégique. Le Président et le Secrétaire du Conseil d'Administration font ensuite une synthèse anonyme des réponses des administrateurs aux questionnaires et celle-ci est distribuée à tous les administrateurs. Chaque responsable d'entité reçoit l'appréciation des administrateurs sur le plan de son entité. 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 trois 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 parcours de carrière et de perfectionnement préparant nos futurs dirigeants.

Les principales politiques Ressources Humaines prennent en compte : le profil des dirigeants Sodexo, les règles de structure Groupe, la gestion prévisionnelle des dirigeants (revue des dirigeants des grandes entités, recrutement externe et promotion interne, gestion individuelle des dirigeants), les rapports d'étonnement, la mobilité internationale, le perfectionnement des dirigeants, les enquêtes d'engagement, la rémunération des dirigeants, 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 dont la promotion des femmes dans 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 2014, la holding de contrôle Bellon SA détient 37,71 % du capital et 52,42 % des droits de vote. Cette indépendance repose sur trois principes simples :

- choisir 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 ainsi des règles applicables à des domaines tels que les procédures d'approbation des investissements, la réduction du besoin en fonds de roulement, la gestion de la trésorerie et de l'endettement ou la distribution des résultats des filiales du Groupe. Elles prévoient également les conditions de la tenue de la comptabilité.

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

Ainsi :

- l'essentiel de l'endettement doit être contracté à taux fixe ou converti à taux fixe grâce à des instruments de couverture ;
- le risque de change en matière d'endettement du Groupe et sur les prêts en devises aux filiales doit être couvert.

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

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

Politique Achats

La Politique Achats du Groupe définit les objectifs de la fonction. Le programme « 5 Stars » permet de mesurer la performance des équipes Achats des principaux pays et d'améliorer la puissance de négociation de Sodexo auprès de ses fournisseurs. La qualité des produits négociés doit suivre les critères de sécurité alimentaire et de traçabilité prédéfinis et les fournisseurs référencés font l'objet d'audits réguliers. Les fournisseurs signent un « Code de conduite » et les collaborateurs de la fonction Achats respectent les « Principes d'Intégrité » auxquels ils ont été formés.

Politique de Développement Durable

Depuis sa création en 1966, Sodexo a pour vocation « d'améliorer la qualité de vie ». En 2003, le Groupe a formalisé une stratégie et une politique de Développement Durable. En 2009 Sodexo a défini le *Better Tomorrow Plan* qui est une démarche de progrès continu. S'agissant de Développement Durable cette stratégie comporte les priorités suivantes :

- améliorer la **nutrition pour la santé et le bien-être des consommateurs** : Sodexo assure à ses consommateurs la sécurité alimentaire et s'engage à promouvoir auprès de ses consommateurs un bon équilibre alimentaire. Sodexo joue en effet un rôle essentiel dans la lutte contre l'obésité et la malnutrition et répond à leurs besoins avec des solutions privilégiant la santé et le bien-être. Sodexo emploie 4 400 diététiciens dans le monde ;
- le soutien au **développement économique, social et environnemental des villes, régions ou pays où Sodexo est présent** : participation au développement des communautés locales en privilégiant le recrutement de personnel local, en soutenant le développement de petites entreprises dans les services rendus par Sodexo, et en augmentant les approvisionnements en produits issus du commerce équitable.
Sodexo soutient depuis près de 20 ans maintenant la lutte contre la faim et la malnutrition au travers de Stop Hunger. L'ambition de Sodexo est de faire de Stop Hunger un acteur majeur de lutte contre la faim et la malnutrition dans le monde ; trois objectifs à 3 ans viennent concrétiser cette ambition : bénéficier de l'aide de 50 000 volontaires par an, offrir 5 millions de repas (ou équivalents) par an et lever 5 millions de dollars par an. L'ensemble des parties prenantes de Sodexo est impliqué : collaborateurs, consommateurs, clients, fournisseurs et leurs personnels ;
- **protéger l'environnement** : diminuer la consommation d'énergie et d'eau, lutter contre le gaspillage alimentaire et réduire les déchets.

Politique en matière de systèmes informatiques

La **Direction des Systèmes Informatiques** définit des politiques visant à accélérer les synergies, réduire les coûts des infrastructures techniques et garantir une meilleure cohérence dans les développements des systèmes d'information de Sodexo.

7.1.2.3 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, trois ans et cinq ans. Cette délégation doit s'établir dans le respect des politiques générales du Groupe.

7.1.2.4 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, etc.
- suivi des investissements en développement (en particulier des investissements immatériels).

Indicateurs de gestion :

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

Indicateurs d'achats :

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

Indicateurs de Ressources Humaines parmi lesquels :

- le taux d'engagement des collaborateurs qui doit progresser pour atteindre le même taux que celui des entreprises classées comme les meilleurs employeurs mondiaux. Selon la dernière enquête menée en avril 2014 dans 60 pays auprès de 130 000 collaborateurs, le taux d'engagement est passé de 57 % en 2012 à 59 % en 2014, en augmentation de 11 points par rapport à l'enquête de 2008 et de 2 points par rapport à celle de 2012. Sodexo vise à moyen terme un taux d'engagement de ses collaborateurs de 65 %, taux considéré par Aon Hewitt comme le seuil des meilleurs employeurs. Dès à présent, 86 % des collaborateurs de Sodexo évaluent l'entreprise comme un meilleur employeur que ses concurrents ;
- la fidélisation du personnel mesurée pour l'ensemble du personnel et pour les responsables de site. Pour l'exercice 2013-2014, ce taux s'élevait à 63 % 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. Ainsi 2 379 collaborateurs ont été promus à un poste d'encadrement par passage d'une catégorie à une autre ;
- la représentation des femmes dans la population des dirigeants, l'objectif étant d'avoir 25 % de femmes dans la population des dirigeants à l'horizon 2015, contre 18 % en 2009. Cette proportion atteint 23 % en 2013-2014. Par ailleurs, il convient de souligner que la représentation de femmes s'élève à plus de 41 % au sein du Conseil d'Administration et à 43 % au sein du Comité Exécutif du Groupe.

Indicateurs de Développement Durable parmi lesquels :

- part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseurs ;
- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001 ;
- nombre de diététiciens employés par Sodexo ;
- part des achats de café issu du commerce équitable certifié.

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.

7.1.2.5 DESCRIPTIF DE LA DÉMARCHE INTÉGRÉE DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

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

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur des principes fondamentaux définis par le Conseil d'Administration et les politiques qui en découlent et dont l'application doit être mise en œuvre par chaque entité en fonction des spécificités locales.

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

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

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

La section 3.5.5 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. Cette démarche couvre les cinq composantes du COSO 1992 (*Committee of Sponsoring Organizations*) (voir glossaire) : environnement de contrôle (intégrité, éthique, compétences, etc.), évaluation des risques (identification, analyse et gestion des risques), activités de contrôle (normes et procédures), information et communication (recueil et échange d'informations) et pilotage (suivi et modifications éventuelles des processus). Fermement soutenue par le Directeur Général et la Directrice Financière Groupe, elle a reçu l'approbation du Conseil d'Administration et de son Comité d'Audit ainsi que le support du Comité Exécutif du Groupe.

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

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

Un très grand nombre de filiales du Groupe, représentant plus de 95 % du chiffre d'affaires de Sodexo, établit chaque année un rapport détaillé appelé *Company Level Control Report*. Celui-ci est décliné selon les cinq composantes du COSO et comporte l'identification des principaux risques de l'entité, la description des actions de maîtrise des risques ainsi qu'une évaluation de leur efficacité.

Parmi celles-ci, les filiales les plus significatives, qui représentent ensemble plus de 95 % 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 (principalement des membres de l'Audit Interne du Groupe).

Un référentiel de contrôles tenant compte des risques a été développé par Sodexo. Dans ce cadre, les activités du Groupe ont été segmentées en onze processus significatifs : Revenus et Comptes Clients, Achats et Comptes Fournisseurs, Ressources Humaines, Trésorerie, Stocks, Immobilisations Corporelles et Incorporelles,

Juridique et Réglementaire, Systèmes et Technologies de l'Information, Finances, Opérations relatives aux Services Avantages et Récompenses, et Santé et Sécurité. Pour chacun de ces processus, il existe dans ce référentiel plusieurs propositions de contrôle pour chacun des risques majeurs. Chaque filiale est alors chargée de mettre en place et d'évaluer l'efficacité des contrôles qu'elle juge les plus à même de réduire ses risques et ce, en coordination avec son entité opérationnelle et le Groupe.

Une synthèse de l'état du contrôle interne et des progrès réalisés est présentée en fin d'exercice au Comité d'Audit. Dans 9 domaines principaux, 1 654 contrôles ont été testés de manière indépendante dans différentes filiales. Sur l'ensemble de ces contrôles, les deux tiers ont donné des résultats satisfaisants et ont confirmé de réels progrès, des plans d'action étant en cours pour le tiers restant.

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

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

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

Les Directions Financières des filiales établissent mensuellement, un compte de résultat, cumulé depuis le début de l'exercice social, un bilan et un tableau de financement auxquels s'ajoutent trimestriellement des prévisions pour l'ensemble de l'exercice.

Lors de la clôture semestrielle, les comptes semestriels font l'objet d'un examen limité par les Commissaires aux Comptes pour les filiales les plus significatives.

En fin d'exercice, les Directeurs Généraux et les Directeurs Financiers des Entités Opérationnelles s'engagent sur la fiabilité de leurs états financiers, préparés en conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et sur lesquels les auditeurs externes des principales filiales expriment une opinion dans le cadre de leur mission référée par les auditeurs du Groupe. La Direction Financière du Groupe veille aux évolutions des normes et interprétations IFRS et à l'application par toutes les filiales des traitements comptables conformes aux règles du Groupe. Une consolidation des comptes est réalisée tous les mois par la Direction Financière 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 Groupe continue à renforcer les équipes financières dans ses filiales ainsi qu'au niveau de la Direction Financière. Ce renforcement inclut des expertises techniques dans le domaine du *reporting* financier. Le respect des délais de production de l'information et le respect de sa qualité et de sa fiabilité sont des éléments de l'appréciation de la performance de l'encadrement et, en particulier, de celle des Directeurs de filiales et de leur Directeur Financier.

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

Le Groupe a mis en place des procédures pour identifier ses Engagements hors bilan. Les éléments dits « hors bilan » rassemblent tous les droits et obligations pouvant avoir immédiatement ou à terme un impact financier sur la situation du Groupe, autres que ceux devant être inscrits au bilan et au compte de résultat, ou qui n'y figurent que de façon incomplète. Ils regroupent notamment les nantissements d'actifs, toutes les garanties liées soit aux contrats opérationnels (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.

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

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

- mettre en place les couvertures d'assurance pour préserver les intérêts du Groupe ;
- identifier et évaluer les principaux risques qui pèsent sur le Groupe, en restant attentifs à l'émergence de nouveaux facteurs de risques liés à l'évolution de ses activités, en particulier dans les domaines de *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.

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

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

7.1.2.6 LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

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

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

d'Administration, le Directeur Général, la Directrice Financière Groupe et le Directeur de l'Audit Interne, prenant en compte les remarques formulées par les auditeurs externes et après consultation du Comité Exécutif, permet d'établir annuellement une liste des structures, 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 que les plans de délégations et les procédures ont été établis et communiqués à l'ensemble des échelons hiérarchiques, et vérifier l'application qui en est faite ;
- participer à l'évaluation des procédures de contrôle interne mises en place au sein des filiales, préconiser des actions correctives pour les faiblesses de contrôle identifiées et suivre leur mise en place par les entités concernées.

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

L'essentiel (70 %) du plan d'Audit Interne Groupe, approuvé par le Comité d'Audit en début d'exercice 2013-2014, a été réalisé. La Direction de l'Audit Interne Groupe, dotée d'un effectif moyen de 25 personnes, a effectué pendant l'exercice 93 missions dans 29 pays. En plus de cette équipe centrale, près de 40 responsables du contrôle opérationnel sont rattachés aux Directeurs Financiers dépendant des Directeurs Généraux de zones géographiques, avec un rattachement fonctionnel à la Direction de l'Audit Interne Groupe, ce qui permet une coordination et l'apport d'une assistance technique.

La Direction de l'Audit Interne Groupe assure un suivi régulier, auprès des sociétés du Groupe ayant fait l'objet d'un audit, de l'exécution des plans d'actions correctrices. Une synthèse de l'état d'achèvement et des progrès réalisés est régulièrement mise à jour et présentée deux fois par an au Directeur Général et à la Directrice Financière Groupe, au Président du Conseil d'Administration et au Comité d'Audit. Au cours de l'exercice 2013-2014, 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 2012-2013, plus de 86 % des recommandations ont été mises en place par les dirigeants des filiales. En ce qui concerne l'exercice 2013-2014, sur 1 673 recommandations émises par la Direction de l'Audit Interne Groupe 20 % ont déjà été mises en place et 80 % font l'objet de plans d'action en cours. Il convient de noter que le Comité d'Audit n'admet pas qu'une filiale puisse refuser d'appliquer une recommandation de la Direction de l'Audit Interne. En 2013-2014, la Direction de l'Audit Interne a effectué une enquête auprès d'un échantillon d'entités. La très grande majorité des entités sollicitées ont jugé satisfaisants la qualité des missions et les délais d'émission des rapports d'audit.

La Direction de l'Audit Interne Groupe joue, par ailleurs, un rôle d'évaluateur indépendant du contrôle interne et objective l'efficacité des contrôles identifiés, documentés et effectués par le management.

Enfin, la Direction de l'Audit Interne Groupe est chargée de s'assurer de l'indépendance des missions des Commissaires aux Comptes. Elle revoit également chaque année les honoraires des Commissaires aux Comptes (concernant les missions de contrôle légal des comptes et les autres missions), avant approbation par le Comité d'Audit.

La gestion des risques et le renforcement du contrôle interne s'inscrivent en permanence dans les axes de progrès prioritaires du Groupe.

Toutefois, le contrôle interne ne peut pas fournir une garantie absolue quant à l'élimination de tout risque. Sodexo veille néanmoins à mettre en place au sein de chacune de ses filiales un dispositif de contrôle interne le plus efficace possible.

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

Pierre Bellon
Président du Conseil d'Administration

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

Aux Actionnaires

SODEXO

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Exercice clos le 31 août 2014

Mesdames, Messieurs,

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 le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 août 2014.

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

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que 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 du Président. Ces diligences consistent notamment à :

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

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

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

Autres informations

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

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 12 novembre 2014

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Yves Nicolas
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Hervé Chopin
Associé

7.2 Autres informations concernant les mandataires sociaux et la Direction de la Société

Les liens familiaux existant au sein du Conseil d'Administration sont les suivants :

- Mmes Astrid Bellon, Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et M. François-Xavier Bellon, administrateurs, sont les enfants de M. Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration ;
- M. Bernard Bellon, administrateur, est le frère de M. Pierre Bellon.

Il n'existe aucun autre lien familial entre les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif de Sodexo.

Aucun prêt, ni garantie n'est accordé ou constitué en faveur de mandataires sociaux par la Société ou une société de son Groupe.

Aucun actif nécessaire à l'exploitation n'appartient à un mandataire social, ni à sa famille.

Il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel, à l'égard de Sodexo, entre des membres des organes d'administration et de Direction Générale et leurs intérêts privés. Il est précisé que :

- M. Pierre Bellon et ses quatre enfants contrôlent à 68,5 % la société Bellon SA détenant elle-même 37,71 % du capital et 52,42 % des droits de vote de Sodexo. Des accords les empêchent de vendre leurs actions Bellon SA à des tiers. Pierre Bellon et ses enfants ont en effet mis en place en 2008 une Société en Participation d'une durée de 50 ans empêchant les descendants directs de M. Bellon de disposer librement de leurs actions Bellon SA. L'unique actif de Bellon SA étant sa participation dans Sodexo, Bellon SA n'a pas vocation à céder cette participation à des tiers.
- M. Bernard Bellon détient, avec d'autres membres de sa famille, 13 % des actions de la société Bellon SA.

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années :

- aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- aucun mandataire social n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;

- aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- aucun mandataire social n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations sur les titres de la Société déclarées à l'AMF au cours de l'exercice 2013-2014 par les dirigeants et les personnes visés à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sont récapitulées ci-après :

- M. Michel Landel, Directeur Général, a exercé le 9 janvier 2014, 90 063 options d'achat d'actions au prix unitaire de 47,82 euros.

MESURES PRISES EN VUE D'ASSURER QUE LE CONTRÔLE N'EST PAS EXERCÉ DE MANIÈRE ABUSIVE

Sodexo a mis en place un ensemble de mesures en vue d'assurer que le contrôle de la Société n'est pas exercé de manière abusive, parmi lesquelles :

- la présence de cinq administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration, composé de 13 membres au 31 août 2014 ;
- l'existence de trois comités, qui comptent parmi leurs membres des administrateurs indépendants ;
- la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général. Depuis le 1^{er} septembre 2005, M. Michel Landel, qui n'est ni membre de la famille de M. Pierre Bellon, ni mandataire social de la société Bellon SA, a succédé à M. Pierre Bellon en qualité de Directeur Général de Sodexo. Ce dernier a conservé ses fonctions de Président du Conseil d'Administration ;
- les relations entre Sodexo et la société Bellon SA sont décrites dans le présent document ;

- elles concernent la participation de Bellon SA au capital de Sodexo dont l'évolution est présentée à la section 5.1.2.4 du présent document,
- les actions de Sodexo constituent le seul actif détenu par la société Bellon SA ; par conséquent, les intérêts des actionnaires de Sodexo et ceux des actionnaires de Bellon SA sont convergents et cette situation capitalistique n'engendre aucun conflit d'intérêts,
- depuis 1991, la société Bellon SA et Sodexo sont liées par un contrat de prestations de services (cette convention est décrite ci-dessous au sein du paragraphe relatif aux conventions réglementées). Le Comité d'Audit conduit un examen annuel de la rémunération à verser au titre de ce contrat, ainsi que de l'évolution de cette rémunération.

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

- Le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés, figure dans la section 4.4.2 du présent document.
- Depuis 1991, un contrat de prestations de services lie Bellon SA, société holding animatrice de Sodexo, à Sodexo. Bellon SA fournit au Groupe Sodexo, directement et avec l'aide d'experts qualifiés, des services d'assistance et de conseils dans différents domaines tels que la stratégie, la finance, la comptabilité, les Ressources Humaines et la définition des politiques d'investissement. Sodexo bénéficie également, aux termes de cet accord, d'assistance et de conseils dans le cadre de la définition des politiques générales du Groupe Sodexo dans ces différents domaines, et de leur mise en œuvre coordonnée dans l'ensemble des activités du Groupe Sodexo, afin d'assurer leur développement dans les meilleures conditions.

Le contrat prévoit des facturations de Bellon SA à Sodexo correspondant aux charges encourues par Bellon SA, augmentées d'une marge de 5 %, relatives aux prestations suivantes :

- salaires de M. Michel Landel (Directeur Général), Mme Elisabeth Carpentier (Directrice des Ressources Humaines Groupe), et Mme Siân Herbert-Jones (Directrice Financière Groupe), employés et rémunérés directement par Bellon SA, ainsi que les charges sociales s'y rapportant ;
- études et analyses relatives aux évolutions stratégiques et aux principes de développement du Groupe Sodexo, incluant notamment les frais de conseils externes y afférant,
- frais administratifs.

La rémunération due au titre de ce contrat, ainsi que l'évolution de cette rémunération ont été examinées par le Comité d'Audit dans sa réunion en date du 14 avril 2014. En outre, et conformément à la loi, la convention est revue chaque année par le Conseil d'Administration.

La rémunération annuelle à verser à Bellon SA est approuvée annuellement par le Conseil d'Administration de Sodexo (sans participation au vote des membres de la famille Bellon administrateurs, ni de Michel Landel). Pour l'exercice 2013-2014 la facturation émise au titre du contrat par Bellon SA s'élève à 5,8 millions d'euros hors taxes, soit un montant inférieur à celui de 2013-2014 (6,2 millions d'euros). Ce montant correspond aux rémunérations (y compris les charges sociales) à hauteur de 5,5 millions d'euros, aux honoraires de conseils externes à hauteur de 0,1 million d'euros et à la marge mentionnée ci-dessus à hauteur de 0,2 million d'euros.

Ce contrat figure chaque année dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

Il est rappelé que les modalités d'application de cette convention ont été révisées en avril 2013 (modification de la durée de la convention), afin de la soumettre au vote des actionnaires tous les 5 ans. A ce titre, cette convention révisée a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration lors de sa réunion du 16 avril 2013 (Michel Landel et les administrateurs membres de la famille Bellon n'ayant pas pris part au vote), d'un rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés au titre de l'exercice 2012-2013 et a été soumise au vote de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014 (Bellon SA, Michel Landel et les administrateurs membres de la famille Bellon n'ayant pas pris part au vote) ; cette convention n'a pas obtenu la majorité des voix, ceci ne remettant pas légalement en cause sa validité. Le Conseil d'Administration a débattu des implications de ce vote négatif lors de sa réunion du 10 novembre 2014. Il considère que les intérêts des actionnaires de Bellon SA et ceux de Sodexo sont alignés compte-tenu du fait que l'unique actif de Bellon SA est sa participation dans Sodexo.

- Par ailleurs, à la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'est lié à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages (hors contrats de travail).

7.3 Rémunérations

Les informations figurant dans le présent document tiennent compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2013, ainsi que des recommandations

de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

➤ 7.3.1 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

7.3.1.1 RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pierre Bellon reçoit uniquement des jetons de présence au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Sodexo SA ; cette dernière met à la disposition du Président du Conseil d'Administration

pour ses besoins professionnels une voiture, un bureau et une assistance administrative. En outre, Pierre Bellon ne bénéficie d'aucune indemnité de départ liée à la cessation de son mandat social, ni d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES SOMMES ATTRIBUÉES AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pierre Bellon Président du Conseil d'Administration (en euros)	Exercice 2013-2014		Exercice 2012-2013	
	Montants dus (bruts et avant impôt)	Montants versés (bruts et avant impôt)	Montants dus (bruts et avant impôt)	Montants versés (bruts et avant impôt)
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence versés par Sodexo SA au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration	50 875	50 875	53 740	53 740
Avantages en nature	-	-	-	-
Pour information sommes versées par Bellon SA en sa qualité de Président du Conseil de Surveillance :				
• rémunération fixe	70 000	70 000	70 000	70 000
• jetons de présence	200 000	200 000	200 000	200 000
TOTAL	320 875	320 875	323 740	323 740

SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 AOÛT 2014

	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relative à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Pierre Bellon Président du Conseil d'Administration Date de début du 1 ^{er} mandat : 14/11/1974		X		X		X		X
Date d'expiration du mandat en cours : AG à tenir en 2016								

7.3.1.2 RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

La rémunération perçue par Michel Landel, Directeur Général est constituée des éléments suivants :

- un salaire fixe ;
- une prime d'objectifs annuelle pouvant atteindre 100 % du salaire fixe lorsque tous les objectifs sont atteints, et jusqu'à 200 % du salaire fixe en cas de dépassement des objectifs quantitatifs. Cette prime est fondée sur un certain nombre de critères et objectifs précis dont le choix et la pondération sont approuvés chaque année en début d'exercice par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Rémunérations.

La prime est composée pour 80 % d'objectifs quantitatifs basés sur les performances financières réalisées par le Groupe au cours de l'exercice écoulé, tout paiement à ce titre étant subordonné à l'atteinte d'un niveau minimum de performance. Ces critères quantitatifs, leur pondération et leur niveau d'atteinte sont détaillés dans les tableaux présentés dans les pages suivantes.

Les 20 % restant dépendent d'objectifs qualitatifs personnels préétablis et définis de manière précise en début d'exercice qui sont liés à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et dont les détails ne sauraient être divulgués pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires.

La prime est calculée et payée à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique et après approbation des comptes par le Conseil d'Administration ;

- une indemnité de déplacement dont le montant varie en fonction des pays visités et de la durée des déplacements ;

- un intéressement à long terme, constitué d'options d'achat d'actions et d'actions de performance.

À cet égard, Michel Landel n'a pas recouru et s'est engagé à ne pas recourir pendant toute la durée de son mandat, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des options d'achat d'actions (ainsi que sur les actions issues des levées d'options) et sur les actions de performance qui lui sont attribuées. Michel Landel a reçu 40 000 actions de performance le 11 mars 2014 dont l'acquisition est subordonnée à la progression du résultat net part du Groupe en moyenne annuelle et à taux constant d'au moins 15 % entre l'exercice 2012-2013 et l'exercice 2015-2016. Par ailleurs, en application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, Michel Landel devra conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions ainsi attribuées dont le montant est équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de livraison des dites actions.

Les montants perçus au cours de l'exercice 2013-2014 au titre de ces différents éléments, y compris la valorisation de l'attribution d'actions de performance, sont indiqués et détaillés dans les tableaux présentés dans les pages suivantes.

Ainsi, au titre de l'exercice 2013-2014, les poids respectifs des éléments court terme et long terme de la rémunération sont de 53 % et 47 % ; la rémunération long terme est aujourd'hui constituée uniquement d'actions de performance.

En cas d'incapacité, d'invalidité ou de décès, Michel Landel bénéficierait de prestations calculées sur la totalité de sa rémunération monétaire.

Michel Landel bénéficie en outre du régime de retraite à prestations définies mis en place pour les principaux cadres dirigeants titulaires d'un contrat de travail avec une société française du Groupe (ainsi que détaillé ci-après).

La rémunération de Michel Landel (hors options d'achat d'actions et actions de performance, attribuées par le Conseil d'Administration de Sodexo) est déterminée au titre de son contrat de travail conclu avec Bellon SA ⁽¹⁾.

Michel Landel ne reçoit aucun jeton de présence au titre de son mandat d'administrateur de Sodexo SA.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Michel Landel Directeur Général (en euros)	Exercice 2013-2014		Exercice 2012-2013	
	Montants dus (bruts et avant impôt)	Montants versés (bruts et avant impôt)	Montants dus (bruts et avant impôt)	Montants versés (bruts et avant impôt)
Rémunération fixe	933 400	933 400	933 400	933 400
Rémunération variable ⁽¹⁾	1 950 129	901 598	1 027 295	648 798
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence ⁽²⁾	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽³⁾	2 400	2 400	2 400	2 400
TOTAL	2 885 929	1 837 398	1 963 095	1 584 598

(1) Rémunération variable constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice (versée sur l'exercice suivant) et de l'indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice (voir détails dans le tableau ci-dessous).

(2) Michel Landel ne reçoit aucun jeton de présence au titre de son mandat d'administrateur de Sodexo SA.

(3) Michel Landel bénéficie d'une voiture de fonction.

DÉTAILS CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DUE AU TITRE DE L'EXERCICE 2013-2014

		Pondération des objectifs	Maximum en % de l'objectif	Réalisé en % de l'objectif	Montant en € correspondant
80 % d'objectifs quantitatifs	Croissance organique du chiffre d'affaires	15 %	100 %	67 %	93 107 €
	Progression du résultat opérationnel	30 %	250 %	250 %	700 050 €
	Progression du résultat net	15 %	300 %	300 %	420 030 €
	Free cash flow (LGO)	20 %	250 %	250 %	466 700 €
	Total Quantitatif	80 %	185 %	180 %	1 679 887 €
20 % d'objectifs qualitatifs	Mise en œuvre des priorités stratégiques du Groupe	20 %	100 %	100 %	186 680 €
	Total Qualitatif	20 %	20 %	20 %	186 680 €
Total objectifs personnels 2013-2014		100 %	205 %*	200 %	1 866 567 €
Indemnité de déplacement versée en décembre 2013					83 562 €
TOTAL PART VARIABLE 2013-2014					1 950 129

* Plafonné en cas de dépassement à 200 %.

(1) Le contrat de prestations de services liant Bellon SA et Sodexo est soumis à la procédure des conventions réglementées et est précisément décrit aux sections 7.2 (Autres informations concernant les mandataires sociaux et la Direction de la Société) et 4.4.2 (Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés) du présent document.

DÉTAILS CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DUE AU TITRE DE L'EXERCICE 2012-2013

		Pondération des objectifs	Maximum en % de l'objectif	Réalisé en % de l'objectif	Montant en € correspondant
80 % d'objectifs quantitatifs	Croissance organique du chiffre d'affaires	15 %	100 %	37 %	52 270 €
	Progression du résultat opérationnel	30 %	200 %	100 %	280 020 €
	Progression du résultat net	15 %	200 %	0 %	0 €
	Free cash flow (LGO)	20 %	200 %	188 %	350 594 €
	Total Quantitatif	80 %	130 %	73,1 %	682 884 €
20 % d'objectifs qualitatifs	Mise en œuvre des priorités stratégiques du Groupe	20 %	100 %	14,5 %	135 152 €
	Total Qualitatif	20 %	20 %	14,5 %	135 152 €
Total objectifs personnels 2012-2013		100 %	150 %*	87,6 %	818 036 €
Indemnité de déplacement versée en décembre 2012					209 259 €
TOTAL PART VARIABLE 2012-2013					1 027 295

* Plafonné en cas de dépassement à 150 %.

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2013-2014 AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions ⁽¹⁾ (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité ⁽²⁾	Condition de performance
Michel Landel Directeur Général	11/03/2014	40 000 ⁽³⁾	2 589 200	11/03/2017	11/03/2019	OUI ⁽⁴⁾

(1) Valorisation correspondant à la juste valeur à la date d'attribution estimée en prenant en compte les termes et conditions auxquels les actions ont été attribuées (cf. note 4.22 de l'annexe aux comptes consolidés). Ces actions font l'objet d'une charge comptabilisée sur une durée de trois années.

(2) Les actions sont soumises à une période de conservation de 2 ans à compter de leur date d'acquisition.

(3) Soit 0,03 % du capital social et 4,76 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice par le Conseil d'Administration (conformément aux limites établies par Assemblée Générale des actionnaires du 21 janvier 2013 dans sa 1^{ère} résolution). Absence d'impact dilutif dans la mesure où seules des actions existantes ont été attribuées.

(4) L'acquisition de ces actions est subordonnée à la progression du résultat net part du Groupe en moyenne annuelle et à taux constant d'au moins 15 % entre l'exercice 2012-2013 et l'exercice 2015-2016.

OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS EXERCÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2013-2014 PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

	Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice ⁽¹⁾	Prix d'exercice ⁽¹⁾
Michel Landel Directeur Général	16/01/2007	90 063	47,82 EUR

(1) Nombre d'options et prix d'exercice ajustés suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL AU COURS DE L'EXERCICE

Michel Landel Directeur Général (en euros)	Exercice 2013-2014	Exercice 2012-2013
	Rémunérations dues (brutes et avant impôts)	2 885 929
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	2 589 200	1 967 660
TOTAL	5 475 129	3 930 755

SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DU DIRECTEUR GÉNÉRAL AU 31 AOÛT 2014

	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relative à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	Michel Landel Directeur Général Date de début de mandat : 01/09/2005 Mandat à durée indéterminée	X		X		X		

Contrat de travail

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé de maintenir le contrat de travail de Michel Landel le liant à Bellon SA. Cette situation est revue régulièrement par le Comité des Rémunérations et par le Conseil d'Administration. En effet son mandat social s'inscrit dans le prolongement des fonctions salariées qu'il a exercées depuis son entrée dans le Groupe en 1984. Il a semblé inéquitable au Comité des Rémunérations de remettre en cause le régime de protection sociale (retraite) dont bénéficie Michel Landel, âgé au 31 août 2014 de 62 ans. Ce contrat de travail ne prévoit aucune indemnité contractuelle en cas de rupture.

Régime de retraite supplémentaire

Le régime de retraite supplémentaire dont bénéficie Michel Landel prévoit, sous réserve d'une ancienneté minimale de 5 ans dans ledit régime, le versement d'une pension s'élevant à 14 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des 3 années précédant la liquidation de sa retraite de base. Cette pension vient s'ajouter aux retraites servies

par les régimes obligatoires, à condition que le bénéficiaire fasse partie des effectifs de l'entreprise au moment de son départ à la retraite.

Le montant cumulé de l'engagement concernant Michel Landel s'élève à 2 578 481 euros au 31 août 2014 et la charge comptabilisée au titre de l'exercice clos s'élève à 205 484 euros. Sur la base de la rémunération actuelle de Michel Landel, ceci représenterait une rente annuelle de 130 676 euros. Ainsi, en prenant également en compte les régimes de retraite obligatoires, le montant total (brut avant impôts) des rentes perçues par Michel Landel, calculé sur la base des données actuelles, s'élèverait à environ 237 000 euros par an.

Enfin, le Groupe a décidé de modifier ce régime en portant la pension servie de 14 à 15 % du salaire annuel moyen versé au cours des 3 dernières années précédant la liquidation de la retraite de base. Le Conseil d'Administration en date du 10 novembre 2014 a autorisé la modification de l'engagement pris à l'égard de Michel Landel et a décidé de soumettre ce changement de façon anticipée au vote de l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015 (voir chapitre 8, Assemblée Générale).

Indemnité en cas de cessation de mandat

Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 6 novembre 2008, approuvée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 19 janvier 2009, Michel Landel bénéficie d'une indemnité en cas de cessation de son mandat de Directeur Général (hors démission ou départ à la retraite, et sauf révocation pour faute grave ou lourde),

dont le montant sera égal à deux fois la rémunération brute annuelle (fixe et variable) perçue au cours des 12 derniers mois précédant cette cessation. Le versement de cette indemnité n'interviendra que sous réserve que, à périmètre et change constants, la progression annuelle du résultat opérationnel consolidé du Groupe Sodexo soit égale ou supérieure à 5 % pour chacun des trois derniers exercices clos précédant la cessation du mandat.

➤ 7.3.2 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Les mandataires sociaux non dirigeants sont les membres du Conseil d'Administration de Sodexo, à l'exception du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général.

7.3.2.1 TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON-DIRIGEANTS

Le montant global annuel des jetons de présence alloué aux administrateurs de Sodexo a été fixé à 630 000 euros par l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2014. Le montant total des jetons de présence effectivement versé à l'ensemble des administrateurs (mandataires sociaux dirigeants et non dirigeants) au titre de l'exercice 2013-2014 s'est élevé à 575 603 euros (contre 561 840 euros en 2012-2013).

Les montants des jetons de présence ont été calculés et versés aux administrateurs de Sodexo conformément au règlement intérieur du Conseil d'Administration et selon les critères suivants arrêtés au titre de l'exercice 2013-2014 :

- 2 000 euros par présence effective aux séances du Conseil ;
 - 6 275 euros pour les membres de chaque Comité au titre de leur part fixe ;
 - 865 euros par présence effective aux séances des comités ;
 - les administrateurs venant des États-Unis reçoivent une indemnité forfaitaire de déplacement de 1 000 euros par Conseil d'Administration ;
 - un montant de 17 500 euros est octroyé à chaque Président de Comité (Audit, Rémunérations et Nominations) en sus de leur rémunération de membre de Comité.
- 20 000 euros pour chaque administrateur au titre de sa part fixe ;

Les montants des jetons de présence versés aux mandataires sociaux non-dirigeants en fonction au 31 août 2014, au titre des exercices 2012-2013 et 2013-2014 ont été les suivants :

Membres du Conseil d'Administration (hors Président du Conseil et Directeur Général)	Exercice 2013-2014 (en euros)	Exercice 2012-2013 (en euros)
Robert Baconnier	62 100	52 010
Patricia Bellinger	91 875	94 740
Astrid Bellon	34 000	34 000
Bernard Bellon ⁽¹⁾	43 140	44 870
Nathalie Bellon-Szabo	43 735	44 870
François-Xavier Bellon	34 000	36 000
Sophie Bellon	61 475	45 735
Philippe Besson ⁽²⁾	5 333	0
Françoise Brougher	46 735	39 000
Paul Jeanbart	36 240	36 000
Alain Marcheteau	24 360	45 735
Peter Thompson	43 735	37 140

(1) Total incluant 2 000 EUR de jetons de présence versés par Bellon SA en 2012-2013 et 2013-2014 au titre de son mandat de membre du Conseil de Surveillance de Bellon SA.

(2) Les jetons de présence dus à Philippe Besson au titre de son mandat d'administrateur représentant les salariés ont été versés à son organisation syndicale.

7.3.2.2 TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON-DIRIGEANTS

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions, ou attribution gratuite d'actions, n'a été consentie en faveur des mandataires sociaux non-dirigeants et ils ne bénéficient pas non plus de régime complémentaire de retraite, ni d'indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de fonction.

	Exercice 2013-2014 (en euros)			Exercice 2012-2013 (en euros)		
	Rémunération annuelle brute			Rémunération annuelle brute		
	Fixe	Variable ⁽¹⁾	Avantages en nature	Fixe	Variable ⁽¹⁾	Avantages en nature
Astrid Bellon ⁽²⁾	118 334	-	-	105 768	-	-
François-Xavier Bellon ⁽²⁾	118 334	-	-	105 768	-	-
Sophie Bellon ⁽³⁾	322 873	14 579	2 091	304 240	-	2 665
Nathalie Bellon-Szabo ⁽⁴⁾	324 503	-	3 275	285 772	-	4 178
Patricia Bellinger ⁽⁵⁾	-	-	-	38 240	-	-

(1) La rémunération variable dépend d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

(2) Rémunération versée au titre de son mandat de membre du Directoire de Bellon SA.

(3) Rémunération versée au titre de son mandat de Présidente du Directoire de Bellon SA (192 873 EUR pour 2013-2014), et 146 670 EUR au titre de ses fonctions de Conseil Spécial Groupe, Recherche, Développement et Innovation (70 000 EUR pour 2013-2014). Sophie Bellon bénéficie d'une voiture de fonction.

(4) Rémunération versée au titre de son mandat de membre du Directoire de Bellon SA (172 503 EUR pour 2013-2014) et au titre de ses fonctions de Directrice Générale de Sodexo Prestige (155 275 EUR pour 2013-2014). Nathalie Bellon-Szabo bénéficie d'une voiture de fonction.

(5) Rémunération versée au titre de sa participation, jusqu'en juin 2013, au Business Advisory Board de Sodexo, Inc. aux États-Unis (50 000 USD, convertis au taux de change moyen sur l'exercice).

➤ 7.3.3 RÉMUNÉRATION DU COMITÉ EXÉCUTIF

La rémunération des membres du Comité Exécutif comprend le salaire fixe et la prime d'objectifs annuelle, à laquelle vient s'ajouter, le cas échéant, une prime à moyen terme, visant à récompenser l'atteinte d'objectifs ambitieux de résultats sur une période de trois exercices fiscaux consécutifs, ainsi qu'une indemnité de déplacement dont le montant varie en fonction des pays visités et de la durée des déplacements.

Les membres du Comité Exécutif bénéficient également d'un intéressement à long terme, constitué d'options d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions dont la moitié est soumise à condition de performance (pour de plus amples informations à cet égard, se référer à la section 7.3.4 du présent document).

La prime d'objectifs annuelle représente, selon les dirigeants, entre 50 et 100 % du salaire fixe à objectifs atteints, et celle-ci peut être majorée jusqu'à 200 % en cas de dépassement des objectifs quantitatifs.

Pour les opérationnels, cette prime dépend pour 90 % d'objectifs quantitatifs basés sur des performances financières réalisées au cours de l'exercice écoulé, par le Groupe ou par l'entité opérationnelle dont le dirigeant a la responsabilité ; les 10 % restants dépendent d'objectifs qualitatifs individuels.

Pour les fonctionnels, la prime dépend pour 70 % des performances financières réalisées par le Groupe au cours de l'exercice écoulé, et pour 30 % d'objectifs qualitatifs individuels.

La prime est calculée et payée à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique et après audit des comptes.

À cette rémunération monétaire s'ajoutent les avantages en nature (voiture principalement) ainsi que les cotisations de retraite (régime à cotisations définies) versées pour les membres du Comité Exécutif titulaires d'un contrat de travail avec une société étrangère du Groupe.

Le montant global des rémunérations versées par le Groupe en 2013-2014 aux membres du Comité Exécutif en fonction au 31 août 2014 (y compris le Directeur Général dont les éléments de rémunération détaillés figurent à la section 7.3.1.2 du présent document), s'élève à 11 549 252 euros.

Ce montant comprend

- une part fixe de 7 102 923 euros dont un montant de 37 691 euros au titre des cotisations de retraite susmentionnées ;
- une part variable de 4 446 329 euros (constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice 2012-2013, et de l'indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2013-2014 pour un montant de 382 410 euros).

Il convient de préciser que le Comité Exécutif est composé de 14 membres depuis janvier 2014 (par rapport à 8 membres en fonction au 31 août 2013).

➤ 7.3.4 ÉVOLUTION DU DISPOSITIF D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME DES MANAGERS DU GROUPE

La politique d'intéressement des managers du Groupe Sodexo a pour double objectif :

- de lier les intérêts financiers des managers à ceux des actionnaires ;
- d'attirer et de retenir les entrepreneurs dont le Groupe a besoin pour se développer et conforter sa position de leader.

Cette politique s'est concrétisée jusqu'à l'exercice 2011-2012 par l'attribution, à périodes régulières, d'options d'achat d'actions conformément aux résolutions adoptées en Assemblée Générale. Les plans d'options répondaient aux règles suivantes :

- les options ont été généralement attribuées aux mêmes périodes calendaires et leur prix d'exercice ne comportait aucune décote ;
- la durée de vie des options attribuées est de six à sept ans ;
- l'acquisition des droits à options est subordonnée à des conditions de présence au sein du Groupe Sodexo, ainsi que, pour les plans postérieurs à 2007, à une progression annuelle moyenne du résultat net part du Groupe, à taux de change constant, d'au moins 6 % sur trois années. Cette condition de performance ne s'impose cependant qu'à une certaine portion de l'attribution par bénéficiaire comme décrit dans les tableaux ci-après (variant de 0 à 50 % en fonction des managers concernés, sauf pour le Directeur Général dont l'attribution est intégralement soumise à condition de performance), le restant des droits s'acquérant par tranches égales sur une période de quatre ans. Il convient de souligner que la condition de performance incluse dans les règlements du plan d'options d'achat d'actions attribué le 13 décembre 2011 a été satisfaite à la clôture de l'exercice 2013-2014.

L'Assemblée Générale du 21 janvier 2013, dans sa 12^e résolution, a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre de la Société au profit des salariés

et/ou des mandataires sociaux Groupe, ou de certains d'entre eux. Simultanément, l'Assemblée Générale a décidé que l'attribution gratuite d'actions par le Conseil d'Administration annulerait, pour sa durée restant à courir l'autorisation en vigueur de consentir des options d'achat d'actions. Par conséquent, en sa réunion du 25 avril 2013, le Conseil d'Administration a procédé à l'attribution gratuite d'actions, en substitution des plans d'options d'achat d'actions jusqu'alors mis en place au sein du Groupe, dans le but notamment de consolider l'engagement des managers à accompagner le développement du Groupe et à renforcer l'actionnariat salarié. Au titre de l'exercice 2013-2014, le Conseil d'Administration a procédé à une nouvelle attribution gratuite d'actions en sa réunion du 11 mars 2014.

Les plans d'attribution gratuite d'actions mis en œuvre au sein du Groupe répondent aux règles suivantes :

- les attributions gratuites d'actions ont lieu aux mêmes périodes calendaires ;
- ce programme d'incitation long terme est assorti d'une condition de présence et d'une condition de performance qui ne s'impose qu'à une certaine portion de l'attribution par bénéficiaire (variant de 0 à 50 % en fonction des managers concernés, sauf pour le Directeur Général à qui il est attribué uniquement des actions de performance). Aux termes du plan 2014, la condition de performance consiste en la progression du résultat net part du Groupe en moyenne annuelle et à taux constants d'au moins 15 % entre l'exercice 2012-2013 et l'exercice 2015-2016 ;
- sous réserve de ces conditions de présence et de performance, l'acquisition définitive des actions intervient après l'expiration d'une période d'acquisition définie différemment selon le Plan France et le Plan International. Pour le Plan France, lorsque l'acquisition des actions est soumise à la seule condition de présence, la période d'acquisition est de deux ans et lorsque l'acquisition des actions est soumise à la condition de présence et à la condition de performance, la période d'acquisition est de trois ans ; par ailleurs, le

plan France prévoit une obligation de conservation des actions de deux ans à compter de la date de livraison des actions. Pour le Plan International, la période d'acquisition est de quatre ans et celle-ci n'est assortie d'aucune période de conservation.

Ainsi, concernant l'attribution consentie par le Conseil d'Administration du 11 mars 2014, les actions seront disponibles sous réserve de présence continue et, le cas échéant, de la réalisation de la condition de performance :

- à partir de mars 2018 pour les actions du plan France non soumises à la condition de performance comportant une période d'acquisition de 2 ans et une période de conservation de 2 ans ;
- à partir de mars 2019 pour les actions du plan France soumises à la condition de performance comportant une période d'acquisition de 3 ans et une période de conservation de 2 ans ;
- à partir de mars 2018 pour les actions relevant du plan International comportant une période d'acquisition de 4 ans et pas de période de conservation.

7.3.4.1 OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX MANAGERS DU GROUPE

Le nombre d'options d'achat d'actions non encore levées au 31 août 2014, émises dans le cadre des différents plans toujours en vigueur attribués par la Société aux managers du Groupe, était de 3 599 656 options (soit environ 2,3 % du capital à cette date) pour un montant global de 171 976 272 euros. Le nombre de ces options exerçables au 31 août 2014 s'élevait à 2 090 670 options, chacune d'elles donnant droit en cas d'exercice à une action Sodexo.

Date de l'Assemblée Générale	Date du Conseil d'Administration attribuant le plan d'options d'achat ⁽¹⁾	Nombre total d'options d'achat attribuées ⁽²⁾	Nombre total d'options attribuées aux mandataires sociaux (Michel Landel)	Point de départ d'exercice des options
31/01/2006	16/01/2007 (A1)	502 600	90 000 *	16/01/2008
31/01/2006	24/04/2007 (A1)	20 000		24/04/2008
31/01/2006	07/01/2008 (A1)	619 300	100 000 *	50 % des options : 07/01/2009 50 % des options : 07/01/2011 ⁽⁴⁾
31/01/2006	07/01/2008 (A2)	451 700		50 % des options : 07/01/2009 50 % des options : 07/01/2011 ⁽⁴⁾
31/01/2006	07/01/2008 (B)	555 200		50 % des options : 07/01/2009 50 % des options : 07/01/2011 ⁽⁴⁾
31/01/2006	09/09/2008 (A1)	30 000		50 % des options : 09/09/2009 50 % des options : 09/09/2011 ⁽⁴⁾
31/01/2006	09/09/2008 (A2)	15 000		50 % des options : 09/09/2009 50 % des options : 09/09/2011 ⁽⁴⁾
31/01/2006	19/01/2009 (A1)	631 575	100 000 *	50 % des options : 19/01/2010 50 % des options : 19/01/2012 ⁽⁴⁾
31/01/2006	19/01/2009 (A2)	447 225		50 % des options : 19/01/2010 50 % des options : 19/01/2012 ⁽⁴⁾
31/01/2006	19/01/2009 (B)	545 100		50 % des options : 19/01/2010 50 % des options : 19/01/2012 ⁽⁴⁾
19/01/2009	11/01/2010 (A1)	553 450		50 % des options : 11/01/2011 50 % des options : 11/01/2013 ⁽⁴⁾

(1) Bénéficiaires des plans :

- (A) Plan réservé aux salariés non américains.
- (A1) Plan réservé aux salariés résidant en France.
- (A2) Plan réservé aux salariés non-résidents en France.
- (A3) Plan réservé aux mandataires sociaux.
- (B) Plan réservé aux salariés résidant en Amérique du Nord.
- (C) Plan réservé aux salariés américains ne résidant pas aux États-Unis.

(2) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(3) Prix d'exercice ajusté suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

(4) Sous réserve de l'atteinte d'une progression annuelle moyenne du résultat net par du Groupe d'au moins 5 % sur trois années et à taux de change constants.

(5) Nombre total d'options annulées à la suite de départs de bénéficiaires, ainsi que pour les plans attribués en 2008, à la suite de la non atteinte de la condition de performance, conformément aux règlements des plans.

* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'options, devra conserver, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions issues des levées d'options attribuées lors de ces plans équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de levée desdites options.

Date d'expiration	Prix d'achat ⁽³⁾ (en euros)	Modalités d'exercice	Nombre cumulé d'options levées au 31/08/2014	Nombre cumulé d'options d'achat d'actions annulées ⁽⁵⁾	Options d'achat d'actions restantes au 31/08/2014
15/01/2014	47,82	25 % à chaque date anniversaire du plan	435 029	67 579	0
23/04/2014	55,36	25 % à chaque date anniversaire du plan	20 014	0	0
06/01/2015	42,27	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	187 369	3 848 416	84 021
06/01/2014	42,27	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	175 978	276 126	0
06/01/2014	42,27	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	258 386	297 198	0
08/09/2015	45,56	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	15 000	15 000	0
08/09/2014	45,56	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	7 500	7 500	0
18/01/2016	39,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	369 517	52 076	209 982
18/01/2015	39,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	318 895	107 205	21 125
18/01/2015	39,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	479 093	23 280	42 727
10/01/2017	39,88	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	289 244	56 160	208 046

Date de l'Assemblée Générale	Date du Conseil d'Administration attribuant le plan d'options d'achat ⁽¹⁾	Nombre total d'options d'achat attribuées ⁽²⁾	Nombre total d'options attribuées aux mandataires sociaux (Michel Landel)	Point de départ d'exercice des options
				50 % des options : 11/01/2011
19/01/2009	11/01/2010 (A2)	482 250		50 % des options : 11/01/2013 ⁽⁴⁾
19/01/2009	11/01/2010 (A3)	100 000	100 000 *	100 % des options : 11/01/2013 ⁽⁴⁾
19/01/2009	11/01/2010 (B)	564 000		50 % des options : 11/01/2011 50 % des options : 11/01/2013 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2010 (A1a)	63 650		13/12/2011
19/01/2009	13/12/2010 (A1b)	282 650		70 % des options : 13/12/2011 30 % des options : 13/12/2013 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2010 (A1c)	219 000		50 % des options : 13/12/2011 50 % des options : 13/12/2013 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2010 (A2a)	50 850		13/12/2011
19/01/2009	13/12/2010 (A2b)	388 850		70 % des options : 13/12/2011 30 % des options : 13/12/2013 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2010 (A2c)	53 000		50 % des options : 13/12/2011 50 % des options : 13/12/2013 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2010 (A3)	120 000	120 000 *	100 % des options : 13/12/2013 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2010 (Ba)	50 000		13/12/2011
19/01/2009	13/12/2010 (Bb)	453 700		70 % des options : 13/12/2011 30 % des options : 13/12/2013 ⁽⁴⁾

(1) Bénéficiaires des plans :

(A) Plan réservé aux salariés non américains.

(A1) Plan réservé aux salariés résidant en France.

(A2) Plan réservé aux salariés non-résidents en France.

(A3) Plan réservé aux mandataires sociaux.

(B) Plan réservé aux salariés résidant en Amérique du Nord.

(C) Plan réservé aux salariés américains ne résidant pas aux États-Unis.

(2) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(3) Prix d'exercice ajusté suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

(4) Sous réserve de l'atteinte d'une progression annuelle moyenne du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % sur trois années et à taux de change constants.

(5) Nombre total d'options annulées à la suite de départs de bénéficiaires, ainsi que pour les plans attribués en 2008, à la suite de la non atteinte de la condition de performance, conformément aux règlements des plans.

* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'options, devra conserver, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions issues des levées d'options attribuées lors de ces plans équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de levée des dites options.

Date d'expiration	Prix d'achat ⁽³⁾ (en euros)	Modalités d'exercice	Nombre cumulé d'options levées au 31/08/2014	Nombre cumulé d'options d'achat d'actions annulées ⁽⁵⁾	Options d'achat d'actions restantes au 31/08/2014
10/01/2016	39,88	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	357 665	55 596	68 989
10/01/2017	39,88	100 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	0	0	100 000
10/01/2016	39,88	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	423 950	24 589	115 461
12/12/2017	48,37	25 % à chaque date anniversaire du plan	2 237	11 563	49 850
12/12/2017	48,37	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	5 562	35 113	241 975
12/12/2017	48,37	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	0	0	219 000
12/12/2016	48,37	25 % à chaque date anniversaire du plan	21 207	6 213	23 430
12/12/2016	48,37	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	173 629	57 205	158 017
12/12/2016	48,37	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	0	0	53 000
12/12/2017	48,37	100 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	0	0	120 000
12/12/2016	48,37	25 % à chaque date anniversaire du plan	21 573	6 000	22 427
12/12/2016	48,37	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	237 355	19 888	196 457

Date de l'Assemblée Générale	Date du Conseil d'Administration attribuant le plan d'options d'achat ⁽¹⁾	Nombre total d'options d'achat attribuées ⁽²⁾	Nombre total d'options attribuées aux mandataires sociaux (Michel Landel)	Point de départ d'exercice des options
19/01/2009	13/12/2010 (Bc)	53 000		50 % des options : 13/12/2011 50 % des options : 13/12/2013 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2011 (A1a)	57 150		13/12/2012 70 % des options : 13/12/2012 30 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2011 (A1b)	358 500		50 % des options : 13/12/2012 50 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2011 (A1c)	330 000		13/12/2012
19/01/2009	13/12/2011 (A2a)	74 500		70 % des options : 13/12/2012 30 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2011 (A2b)	430 300		50 % des options : 13/12/2012 50 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2011 (A2c)	65 000		100 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2011 (A3)	135 000	135 000 *	13/12/2012
19/01/2009	13/12/2011 (Ba)	58 000		70 % des options : 13/12/2012 30 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2011 (Bb)	483 500		50 % des options : 13/12/2012 50 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2011 (Bc)	55 000		

(1) Bénéficiaires des plans :

(A) Plan réservé aux salariés non américains.

(A1) Plan réservé aux salariés résidant en France.

(A2) Plan réservé aux salariés non-résidents en France.

(A3) Plan réservé aux mandataires sociaux.

(B) Plan réservé aux salariés résidant en Amérique du Nord.

(C) Plan réservé aux salariés américains ne résidant pas aux États-Unis.

(2) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(3) Prix d'exercice ajusté suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

(4) Sous réserve de l'atteinte d'une progression annuelle moyenne du résultat net par du Groupe d'au moins 6 % sur trois années et à taux de change constants.

(5) Nombre total d'options annulées à la suite de départs de bénéficiaires, ainsi que pour les plans attribués en 2008, à la suite de la non atteinte de la condition de performance, conformément aux règlements des plans.

* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'options, devra conserver, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions issues des levées d'options attribuées lors de ces plans équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de levée desdites options.

Date d'expiration	Prix d'achat ⁽³⁾ (en euros)	Modalités d'exercice	Nombre cumulé d'options levées au 31/08/2014	Nombre cumulé d'options d'achat d'actions annulées ⁽⁵⁾	Options d'achat d'actions restantes au 31/08/2014
12/12/2016	48,37	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	46 375	0	6 625
12/12/2018	51,40	25 % à chaque date anniversaire du plan	1 627	8 385	47 138
12/12/2018	51,40	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	2 904	43 876	311 720
12/12/2018	51,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	0	50 000	280 000
12/12/2017	51,40	25 % à chaque date anniversaire du plan	15 650	8 350	50 500
12/12/2017	51,40	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	78 720	39 359	312 221
12/12/2017	51,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	0	0	65 000
12/12/2018	51,40	100 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	0	0	135 000
12/12/2017	51,40	25 % à chaque date anniversaire du plan	13 500	5 750	38 750
12/12/2017	51,40	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	84 550	21 504	377 446
12/12/2017	51,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	13 750	0	41 250

Attributions et levées d'options d'achat d'actions concernant les membres du Comité Exécutif Groupe au 31 août 2014

Les options attribuées ou levées par des membres du Comité Exécutif dans le cadre des plans d'options d'achat d'actions attribués par Sodexo, encore en vigueur au cours de l'exercice 2013-2014, sont mentionnées ci-dessous :

Nom	Date du Conseil d'Administration attribuant les options	Nombre d'options attribuées ⁽¹⁾	Prix d'exercice (en euros)	Date expiration	Options exercées au 31/08/2013	Options exercées au cours de l'exercice	Options non encore levées au 31/08/2014
Ana Busto	11/01/2010 (A1)	3 000	39,88	10/01/2017	0	0	3 000
	13/12/2010 (A1B)	3 500	48,37	13/12/2017	0	0	3 500
	13/12/2011 (A1B)	5 000	51,40	13/12/2018	0	0	5 000
Elisabeth Carpentier	16/01/2007 (A1)	45 000	47,82	15/01/2014	45 032		0
	07/01/2008 (A1)	45 000	42,27	06/01/2015	22 516		0 ⁽²⁾
	19/01/2009 (A1)	41 000	39,40	18/01/2016		28 530	12 470
	11/01/2010 (A1)	45 000	39,88	10/01/2017	18 500		26 500
	13/12/2010 (A1c)	42 000	48,37	12/12/2017			42 000
	13/12/2011 (A1c)	50 000	51,40	12/12/2018			50 000
George Chavel	07/01/2008 (B)	50 000	42,27	06/01/2014	25 018	0	0 ⁽²⁾
	19/01/2009 (B)	46 000	39,40	18/01/2015	46 000	0	0
	11/01/2010 (B)	55 000	39,88	10/01/2016	48 125	6 875	0
	13/12/2010 (Bc)	53 000	48,37	12/12/2016	13 250	33 125	6 625
	13/12/2011 (Bc)	55 000	51,40	12/12/2017	6 875	6 875	41 250
Patrick Connolly	07/01/2008 (B)	16 011	42,27	06/01/2014	8 005	0	0
	19/01/2009 (B)	17 000	39,40	19/01/2015	14 875	2 125	0
	11/01/2010 (B)	17 000	39,88	10/01/2016	17 000	0	0
	13/12/2010 (B)	17 000	48,37	12/12/2016	0	14 025	2 975
	13/12/2011 (B)	19 500	51,40	12/12/2017	0	6 825	12 675
Lorna Donatone	07/01/2008 (B)	10 357	42,27	06/01/2014	5 179	0	0
	19/01/2009 (B)	10 000	39,40	19/01/2015	10 000	0	0
	11/01/2010 (B)	16 000	39,88	10/01/2016	14 000	2 000	0
	13/12/2010 (B)	17 000	48,37	12/12/2016	8 925	5 100	2 975
	13/12/2011 (B)	19 500	51,40	12/12/2017	438	6 387	12 675
Pierre Henry	16/01/2007 (A2)	50 000	47,82	15/01/2013	50 035	0	0
	07/01/2008 (A2)	50 000	42,27	06/01/2014	25 018	0	0 ⁽²⁾
	19/01/2009 (A2)	50 000	39,40	18/01/2015	50 000		0
	11/01/2010 (A2)	55 000	39,88	10/01/2016		55 000	0
	13/12/2010 (A2c)	53 000	48,37	12/12/2016			53 000
	13/12/2011 (A2c)	65 000	51,40	12/12/2017			65 000

(1) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(2) Conformément aux règlements du plan du 7 janvier 2008, 50 % des options attribuées ont été annulées à la suite de la non atteinte de la condition de performance.

* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'options, devra conserver, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions issues des levées d'options attribuées lors de ces plans équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de levée desdites options.

Nom	Date du Conseil d'Administration attribuant les options	Nombre d'options attribuées ⁽¹⁾	Prix d'exercice (en euros)	Date expiration	Options exercées au 31/08/2013	Options exercées au cours de l'exercice	Options non encore levées au 31/08/2014
Siân Herbert-Jones	16/01/2007 (A1)	50 000	47,82	15/01/2014		50 035	0
	07/01/2008 (A1)	50 000	42,27	06/01/2015			25 018 ⁽²⁾
	19/01/2009 (A1)	46 000	39,40	18/01/2016			46 000
	11/01/2010 (A1)	50 000	39,88	10/01/2017			50 000
	13/12/2010 (A1c)	47 000	48,37	12/12/2017			47 000
	13/12/2011 (A1c)	55 000	51,40	12/12/2018			55 000
Nicolas Japy	16/01/2007 (A1)	40 000	47,82	15/01/2014	40 028	0	0
	07/01/2008 (A1)	40 000	42,27	06/01/2015	20 014	0	0 ⁽²⁾
	19/01/2009 (A1)	36 000	39,40	18/01/2016	36 000		0
	11/01/2010 (A1)	45 000	39,88	10/01/2017		45 000	0
	13/12/2010 (A1c)	48 000	48,37	12/12/2017			48 000
	13/12/2011 (A1c)	50 000	51,40	12/12/2018			50 000
Michel Landel	16/01/2007 (A1) *	90 000	47,82	15/01/2014		90 063	0
	07/01/2008 (A1) *	100 000	42,27	06/01/2015			50 035 ⁽²⁾
	19/01/2009 (A1) *	100 000	39,40	18/01/2016			100 000
	11/01/2010 (A3) *	100 000	39,88	10/01/2017			100 000
	13/12/2010 (A3) *	120 000	48,37	12/12/2017			120 000
	13/12/2011 (A3) *	135 000	51,40	12/12/2018			135 000
Denis Machuel	07/01/2008 (A1)	5 004	42,27	06/01/2015	2 502	0	0
	19/01/2009 (A1)	5 000	39,40	18/01/2016	5 000	0	0
	11/01/2010 (A1)	6 100	39,88	10/01/2017	0	6 100	0
	13/12/2010 (A1b)	7 000	48,37	12/12/2017	0	0	7 000
	13/12/2011 (A1b)	20 000	51,40	12/12/2018	0	0	20 000
Satya-Christophe Menard	16/01/2007 (A1)	3 003	47,82	15/01/2014	1 502	0	0
	07/01/2008 (A2)	15 000	42,27	06/01/2014	7 500	0	0
	19/01/2009 (A2)	5 000	39,40	18/01/2015	5 000	0	0
	11/01/2010 (A2)	6 100	39,88	10/01/2016	5 337	763	0
	13/12/2010 (A2b)	7 000	48,37	12/12/2016	2 450	3 325	1 225
	13/12/2011 (A2b)	20 000	51,40	12/12/2017	3 500	3 500	13 000

(1) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(2) Conformément aux règlements du plan du 7 janvier 2008, 50 % des options attribuées ont été annulées à la suite de la non atteinte de la condition de performance.

* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'options, devra conserver, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions issues des levées d'options attribuées lors de ces plans équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de levée desdites options.

Nom	Date du Conseil d'Administration attribuant les options	Nombre d'options attribuées ⁽¹⁾	Prix d'exercice (en euros)	Date expiration	Options exercées au 31/08/2013	Options exercées au cours de l'exercice	Options non encore levées au 31/08/2014
Sylvia Métayer	16/01/2007 (A1)	12 009	47,82	15/01/2014	12 009	0	0
	07/01/2008 (A1)	12 509	42,27	06/01/2015	6 255	0	0
	19/01/2009 (A1)	10 000	39,40	18/01/2016	10 000	0	0
	11/01/2010 (A1)	11 500	39,88	10/01/2017	0	0	11 500
	13/12/2010 (A1b)	17 000	48,37	12/12/2017	0	0	17 000
	13/12/2011 (A2b)	20 000	51,40	12/12/2018	0	0	20 000
Damien Verdier	16/01/2007 (A1)	35 000	47,82	15/01/2014	35 025	0	0
	07/01/2008 (A1)	40 000	42,27	06/01/2015	20 014		0 ⁽²⁾
	19/01/2009 (A1)	35 000	39,40	18/01/2016	35 000		0
	11/01/2010 (A1)	45 000	39,88	10/01/2017		45 000	0
	13/12/2010 (A1c)	42 000	48,37	12/12/2017			42 000
	13/12/2011 (A1c)	50 000	51,40	12/12/2018			50 000
Debbie White	07/01/2008 (A2)	12 009	42,27	06/01/2014	6 005	0	0
	19/01/2009 (B)	12 000	39,40	08/01/2015	10 500	1 500	0
	11/01/2010 (b)	13 000	39,88	10/01/2016	3 250	9 750	0
	13/12/2010 (b)	13 500	48,37	12/12/2016	2 363	8 775	2 362
	13/12/2011 (A2b)	20 000	51,40	12/12/2017	0	7 000	13 000

(1) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(2) Conformément aux règlements du plan du 7 janvier 2008, 50 % des options attribuées ont été annulées à la suite de la non atteinte de la condition de performance.

* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'options, devra conserver, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions issues des levées d'options attribuées lors de ces plans équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de levée desdites options.

Attributions et levées d'options d'achat d'actions intervenues au cours de l'exercice 2013-2014, concernant les dix salariés du Groupe non-mandataires sociaux dont le nombre d'options d'achat attribuées ou levées est le plus élevé :

	Nombre total	Prix moyen pondéré (en euros)
Options consenties, durant l'exercice, aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	-	-
Options levées, durant l'exercice, par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé ⁽¹⁾	372 927	42,89

(1) Dont 50 035 options attribuées le 16/01/2007 ; 31 060 options attribuées le 19/01/2009 ; 210 750 options attribuées le 11/01/2010 ; 64 000 options attribuées le 13/12/2010 ; 17 112 options attribuées le 13/12/2011.

7.3.4.2 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS CONSENTIES AUX MANAGERS DU GROUPE

Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux managers du Groupe s'élevait à 1 680 755 au 31 août 2014 (soit environ 1,1 % du capital à cette date) pour un montant global de 104 578 236 euros (sur la base de la juste valeur à la date d'attribution estimée en prenant en compte les termes et conditions auxquels les actions ont été attribuées).

Ces attributions ont concerné 1 123 bénéficiaires en 2013 et 1 200 bénéficiaires en 2014.

Date de l'Assemblée Générale	Date du Conseil d'Administration ⁽¹⁾	Nombre total d'actions attribuées	Nombre total d'actions attribuées aux mandataires sociaux (Michel Landel)	Date d'acquisition des actions ⁽²⁾	Date de disponibilité ⁽³⁾	Nombre d'actions acquises au 31/08/2014	Nombre cumulé d'actions annulées ⁽⁴⁾	Nombre d'actions restantes au 31/08/2014
21/01/2013	25/04/2013 (France)	288 975	37 000	25/04/2015 ou 25/04/2016	25/04/2017 ou 25/04/2018	0	4 250	284 725
21/01/2013	25/04/2013 (International)	551 780		25/04/2017	25/04/2017	0	17 600	534 180
21/01/2013	11/03/2014 (France)	280 825	40 000	11/03/2016 ou 11/03/2017	11/03/2018 ou 11/03/2019	0	1 500	279 325
21/01/2013	11/03/2014 (International)	559 175		11/03/2018	11/03/2018	0	950	558 225

(1) Bénéficiaires des plans :

France Plan réservé aux salariés résidant en France.

International Plan réservé aux salariés résidant hors de France ou de nationalité américaine

(2) La date d'acquisition des actions varie, pour les bénéficiaires du plan France, selon qu'elles sont ou non soumises à la condition de performance.

(3) Les actions sont soumises, pour les bénéficiaires du plan France, à une période de conservation de 2 ans à compter de leur date d'acquisition.

(4) Nombre total d'actions gratuites annulées suite à des départs de bénéficiaires.

Attributions gratuites d'actions concernant les membres du Comité Exécutif Groupe au 31 août 2014

Les actions attribuées gratuitement aux membres du Comité Exécutif dans le cadre des plans décidé par le Conseil d'Administration depuis l'exercice 2012-2013, sont mentionnées ci-dessous :

Nom	Nombre d'actions attribuées	Date du Conseil d'Administration ⁽¹⁾	Date d'acquisition ⁽²⁾	Date de disponibilité ⁽³⁾
Ana Busto	2 500	25/04/2013	25/04/2015 ou 25/04/2016	25/04/2017 ou 25/04/2018
	5 500	11/03/2014	11/03/2016 ou 11/03/2017	11/03/2018 ou 11/03/2019
Elisabeth Carpentier	13 000	25/04/2013	25/04/2015 ou 25/04/2016	25/04/2017 ou 25/04/2018
	12 800	11/03/2014	11/03/2016 ou 11/03/2017	11/03/2018 ou 11/03/2019
George Chavel	14 250	25/04/2013	25/04/2017	25/04/2017
	15 800	11/03/2014	11/03/2018	11/03/2018
Patrick Connolly	5 150	25/04/2013	25/04/2017	25/04/2017
	9 000	11/03/2014	11/03/2018	11/03/2018
Lorna Donatone	5 150	25/04/2013	25/04/2017	25/04/2017
	9 000	11/03/2014	11/03/2018	11/03/2018
Pierre Henry	17 000	25/04/2013	25/04/2017	25/04/2017
	16 800	11/03/2014	11/03/2018	11/03/2018
Siân Herbert-Jones	14 250	25/04/2013	25/04/2015 ou 25/04/2016	25/04/2017 ou 25/04/2018
	14 770	11/03/2014	11/03/2016 ou 11/03/2017	11/03/2018 ou 11/03/2019
Nicolas Japy	13 000	25/04/2013	25/04/2015 ou 25/04/2016	25/04/2017 ou 25/04/2018
	12 800	11/03/2014	11/03/2016 ou 11/03/2017	11/03/2018 ou 11/03/2019
Michel Landel *	37 000	25/04/2013	25/04/2016	25/04/2018
	40 000	11/03/2014	11/03/2017	11/03/2019
Denis Machuel	7 000	25/04/2013	25/04/2015 ou 25/04/2016	25/04/2017 ou 25/04/2018
	9 000	11/03/2014	11/03/2016 ou 11/03/2017	11/03/2018 ou 11/03/2019
Satya-Christophe Menard	10 000	25/04/2013	25/04/2017	25/04/2017
	9 000	11/03/2014	11/03/2018	11/03/2018
Sylvia Métayer	10 000	25/04/2013	25/04/2015 ou 25/04/2016	25/04/2017 ou 25/04/2018
	9 000	11/03/2014	11/03/2016 ou 11/03/2017	11/03/2018 ou 11/03/2019
Damien Verdier	13 000	25/04/2013	25/04/2015 ou 25/04/2016	25/04/2017 ou 25/04/2018
	12 800	11/03/2014	11/03/2016 ou 11/03/2017	11/03/2018 ou 11/03/2019
Debbie White	10 000	25/04/2013	25/04/2017	25/04/2017
	9 000	11/03/2014	11/03/2018	11/03/2018

(1) 50 % des actions attribuées à chaque bénéficiaire sont des actions de performance, sauf pour Michel Landel, Directeur Général, à qui il est attribué uniquement des actions de performance. Se reporter à la section 7.3.4 pour plus d'informations sur les conditions de présence et de performance, les dates d'acquisition et de disponibilité aux termes des Plans France et International.

(2) La date d'acquisition des actions varie, pour les bénéficiaires du plan France, selon qu'elles sont ou non soumises à condition de performance.

(3) Les actions sont soumises, pour les bénéficiaires du plan France, à une période de conservation de 2 ans à compter de leur date d'acquisition.

* En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'actions de performance, devra conserver au nominatif pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions attribuées dont le montant est équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de livraison des dites actions.

Attribution gratuite d'actions intervenues au cours de l'exercice 2013-2014, concernant les dix salariés du Groupe non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé

	Nombre total	Valorisation des actions (en euros) *
Actions attribuées, durant l'exercice, aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	121 770	8 113 306

* Sur la base de la juste valeur à la date d'attribution estimée en prenant en compte les termes et conditions auxquels les actions ont été attribuées (cf. note 4.22 de l'annexe aux comptes consolidés).

7.4 Honoraires des Commissaires aux Comptes

	PricewaterhouseCoopers				KPMG			
	Montant		%		Montant		%	
	2013-2014	2012-2013	2013-2014	2012-2013	2013-2014	2012-2013	2013-2014	2012-2013
<i>(en millions d'euros HT)</i>								
• Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	0,7	0,7	12 %	10 %	0,7	0,6	15 %	14 %
Filiales intégrées globalement	4,7	4,9	83 %	75 %	3,5	3,5	77 %	80 %
Total Commissariat aux Comptes	5,4	5,6	95 %	85 %	4,2	4,1	92 %	94 %
• Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux Comptes								
Émetteur	0,1	0,1	2 %	2 %	0,1	0,1	2 %	2 %
Filiales intégrées globalement	0,1	0,8	2 %	12 %	0,1	0,1	2 %	2 %
Total autres diligences	0,2	0,9	4 %	14 %	0,2	0,2	4 %	4 %
SOUS-TOTAL AUDIT	5,6	6,5	99 %	99 %	4,4	4,3	96 %	98 %
• Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	0,1	0,1	1 %	1 %	0,2	0,1	4 %	2 %
Autres								
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	0,1	0,1	1 %	1 %	0,2	0,1	4 %	2 %
TOTAL HONORAIRES	5,7	6,6	100 %	100 %	4,6	4,4	100 %	100 %

Afin d'assurer une cohérence et un standard de qualité dans le contrôle des comptes et de centraliser les relations avec les auditeurs externes au niveau de la Direction Générale et du Comité d'Audit, ce dernier a établi pour la quasi-totalité des différentes filiales du Groupe, un plan de nomination de l'un ou l'autre des deux cabinets internationaux mandatés par Sodexo (PricewaterhouseCoopers et KPMG). PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG, tous deux membres de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentent 96 % des honoraires de Commissariat aux Comptes. 54 % de ces honoraires sont versés à PricewaterhouseCoopers et 42 % à KPMG.

Les honoraires versés par les filiales du Groupe aux cabinets d'audits autres que PricewaterhouseCoopers, KPMG ou aux membres de leur réseau, dans le cadre de la certification de leurs comptes, s'élèvent à 0,4 million d'euros pour l'exercice 2013-2014.

Les missions des Commissaires aux Comptes au titre de l'exercice 2013-2014 ont fait l'objet d'une approbation préalable par le Comité d'Audit.

Celui-ci a par ailleurs établi une politique et mis en place les procédures d'approbation des prestations d'audit et missions accessoires, ainsi que de pré-approbation des autres prestations à fournir par les Commissaires aux Comptes.





ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 19 JANVIER 2015

8.1	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 19 JANVIER 2015	336	8.2	RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 19 JANVIER 2015	341
8.1.1	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire	336			
8.1.2	Utilisation par le Conseil d'Administration des autorisations d'augmentation de capital	340			

8.1 Rapport du Conseil d'Administration Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire du 19 janvier 2015

➤ 8.1.1 PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE (PREMIÈRE RÉSOLUTION)

Le Conseil d'Administration soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale, pour l'exercice 2013-2014, les comptes annuels de la société Sodexo qui font ressortir un bénéfice net de 269 millions d'euros, et les comptes consolidés du Groupe qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 490 millions d'euros.

AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE ET FIXATION DU DIVIDENDE (DEUXIÈME RÉSOLUTION)

Cette résolution a pour objet de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice 2013-2014 et à la distribution du dividende. Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 1,80 euro par action, en progression de 11,1 % par rapport à l'exercice précédent.

En complément, les actions détenues sous la forme nominative depuis le 31 août 2010 au moins et qui seront conservées ainsi jusqu'à la mise en paiement du dividende, bénéficieront automatiquement sans autre formalité d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,18 euro supplémentaire par action. Pour rappel, le nombre d'actions éligibles à cette majoration ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social (soit un nombre maximal de 785 660 actions par actionnaire sur la base du capital au 31 août 2014).

Le dividende, ainsi que la majoration du dividende pour les actions en bénéficiant seront mis en paiement le 2 février 2015, étant précisé que la date de détachement du dividende sur Euronext Paris est le 29 janvier 2015 et la date à laquelle seront arrêtées les positions dénouées qui bénéficieront de la mise en paiement est le 30 janvier 2015.

APPROBATION DE L'ENGAGEMENT SOUMIS AUX DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-42-1 DU CODE DE COMMERCE RELATIF AU RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE CONCERNANT LE DIRECTEUR GÉNÉRAL (TROISIÈME RÉSOLUTION)

Les actionnaires sont informés qu'aucune nouvelle convention ou nouvel engagement soumis aux dispositions des articles L.225-38 et L.225-42-1 du Code de commerce n'a été conclu au cours de l'exercice clos le 31 août 2014. Par ailleurs, il est précisé que les conventions et engagements déjà autorisés au cours d'exercices antérieurs ne sont pas soumis à nouveau au vote de l'Assemblée.

La troisième résolution vise à approuver l'évolution du régime de retraite supplémentaire de Michel Landel, Directeur Général, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

En vertu de la procédure des conventions et engagements réglementés de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, l'Assemblée Générale en date du 30 janvier 2007 avait approuvé l'application d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies à Michel Landel, Directeur Général.

Aux termes de ce régime de retraite supplémentaire, mis en place pour les principaux cadres dirigeants du Groupe, Michel Landel bénéficiait, sous réserve d'une ancienneté minimale de 5 ans dans ledit régime, du versement d'une pension s'élevant à 14 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des trois dernières années précédant la liquidation de sa retraite de base.

Dans le cadre de l'évolution du Comité Exécutif du Groupe intervenue en janvier 2014, et dans un souci de rétention de ses membres, le Groupe a décidé de porter la pension servie dans le cadre de ce régime de 14 % à 15 % du salaire fixe annuel moyen perçu au cours des trois

années précédant la liquidation de la retraite de base des dirigeants concernés, les autres conditions de ce régime de retraite supplémentaire demeurant identiques.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé qu'il était équitable que le Directeur Général bénéficie de cette évolution. Par conséquent, lors de sa réunion du 10 novembre 2014, le Conseil d'Administration a autorisé la modification de l'engagement pris à l'égard de Michel Landel, Directeur Général (ce dernier n'ayant pas pris part au vote) avec effet immédiat. Compte tenu du calendrier, il a été décidé de soumettre ce changement de façon anticipée au vote des actionnaires au cours du même exercice. Cet engagement est décrit dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant à la section 4.4.2 du Document de référence.

RENOUVELLEMENTS ET NOMINATION D'ADMINISTRATEURS (QUATRIÈME À NEUVIÈME RÉSOLUTIONS)

Les mandats d'administrateurs de Mesdames Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et Françoise Brougher et de Messieurs Bernard Bellon et Peter Thompson viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale, sur proposition du Comité des Nominations, de renouveler les mandats d'administrateurs de Mesdames Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et Françoise Brougher (qualifiée d'administrateur indépendant par le Conseil d'Administration) et de Monsieur Bernard Bellon pour une durée de trois ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2017, ainsi que celui de Monsieur Peter Thompson (qualifié d'administrateur indépendant par le Conseil d'Administration) pour une durée d'un an prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2015 (ceci afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des administrateurs conformément aux dispositions de l'article 11-1 des statuts de la Société).

Le Conseil d'Administration propose également à l'Assemblée Générale dans sa neuvième résolution, conformément aux recommandations du Comité des Nominations, de nommer Monsieur Soumitra Dutta en qualité d'administrateur (qualifié d'administrateur indépendant par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations) pour une durée de trois exercices, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2017.

Les notices biographiques de chacune des personnes précitées figurent à la section 7.1.1.2 du Document de référence.

RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE CO-COMMISSAIRE AUX COMPTES ET NOMINATION DE SON SUPPLÉANT (DIXIÈME RÉSOLUTION)

Les mandats de KPMG Audit et de son suppléant Monsieur Bernard Pérot viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale, conformément aux recommandations du Comité d'Audit, de renouveler KPMG Audit aux fonctions de co-Commissaire aux Comptes titulaire et de nommer le cabinet Salustro Reydel aux fonctions de co-Commissaire aux Comptes suppléant, pour la durée légale de six exercices prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2020.

FIXATION DU MONTANT ANNUEL DES JETONS DE PRÉSENCE (ONZIÈME RÉSOLUTION)

La préparation et la tenue des réunions du Conseil d'Administration et de ses comités requièrent une disponibilité et un investissement croissants des administrateurs. Le Conseil d'Administration sollicite une augmentation de l'enveloppe maximale des jetons de présence afin de tenir compte des évolutions suivantes : la nomination d'un nouvel administrateur (sous réserve de l'approbation de la neuvième résolution relative à la nomination de Monsieur Soumitra Dutta), la désignation d'un second administrateur représentant les salariés si le nombre des administrateurs venait à être supérieur à douze suite à cette nomination et la tenue envisagée d'un nombre plus important de réunions du Comité des Rémunérations et du Comité des Nominations. Cette enveloppe sera répartie entre les administrateurs dans le strict respect des règles fixées par le Règlement intérieur du Conseil.

Il est ainsi proposé à l'Assemblée Générale de fixer à 700 000 euros le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice en cours et chacun des exercices suivants, étant précisé que ce montant resterait en vigueur jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

Pour mémoire, l'enveloppe globale des jetons de présence avait été fixée à 630 000 euros par exercice lors de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014.

AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2013-2014 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ (DOUZIÈME ET TREIZIÈME RÉSOLUTIONS)

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 (section 24.3), Code auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, les douzième et treizième résolutions visent à soumettre à l'avis de l'Assemblée Générale les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre

de l'exercice 2013-2014 à chaque dirigeant mandataire social, Monsieur Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration, et Monsieur Michel Landel, Directeur Général (étant précisé que l'ensemble de ces éléments sont détaillés dans le Document de référence section 7.3.1).

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013-2014 à Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Jetons de présence	50 875 €	Le montant versé à chaque administrateur est calculé conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'Administration et selon les critères exposés en section 7.3.2.1 du Document de référence.

Par ailleurs, il convient de noter que Pierre Bellon ne bénéficie pas, au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration de la Société, des éléments de rémunération suivants : rémunération fixe, rémunération variable, rémunération variable pluriannuelle,

rémunération exceptionnelle, options d'actions, actions de performance, indemnités de prise ou de cessation de fonction, régime de retraite supplémentaire, avantage de toute autre nature.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2013-2014 à Michel Landel, Directeur Général

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	933 400 €	Montants dus (bruts et avant impôts). Le montant de la rémunération fixe du Directeur Général n'a pas évolué par rapport à l'exercice 2012-2013.
Rémunération variable	1 950 129 €	Rémunération variable constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice 2013-2014 (qui sera versée en 2014-2015) correspondant à 200 % de la rémunération fixe perçue sur ledit exercice (compte tenu du dépassement des objectifs) et d'une indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2013-2014 dont le montant varie en fonction des pays visités et de la durée des déplacements. La prime d'objectifs est composée pour 20 % d'objectifs qualitatifs personnels et pour 80 % d'objectifs quantitatifs basés sur les performances financières réalisées par le Groupe au cours de l'exercice écoulé. Ces critères, leur pondération ainsi que leur niveau d'atteinte sont détaillés à la Section 7.3.1.2 du présent Document de Référence (Rémunération du Directeur Général).
Attribution d'options d'actions ou d'actions de performance	40 000 actions de performance valorisées à 2 589 200 € selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Le Conseil d'Administration, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2013 (12 ^e résolution), a attribué gratuitement à M. Michel Landel, en date du 11 mars 2014, 40 000 actions de performance (soit 4,76 % du nombre total des actions attribuées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice). L'acquisition de ces actions est subordonnée, à la progression du résultat net part du Groupe en moyenne annuelle et à taux constant d'au moins 15 % entre l'exercice 2012-2013 et l'exercice 2015-2016. Aucune option d'action n'a été octroyée à Michel Landel au cours de l'exercice 2013-2014.
Indemnités de prise ou de cessation de fonction	Aucun montant dû ou versé	Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 6 novembre 2008, approuvée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 19 janvier 2009 (5 ^e résolution), Michel Landel bénéficie d'une indemnité en cas de cessation de son mandat de Directeur Général (hors démission ou départ à la retraite, et sauf révocation pour faute grave ou lourde), dont le montant sera égal à deux fois la rémunération brute annuelle (fixe et variable) perçue au cours des 12 derniers mois précédant cette cessation. Le versement de cette indemnité n'interviendra que sous réserve que, à périmètre et change constants, la progression annuelle du résultat opérationnel consolidé du Groupe Sodexo soit égale ou supérieure à 5 % pour chacun des trois derniers exercices clos précédant la cessation du mandat.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû ou versé	Le régime de retraite supplémentaire dont bénéficie Michel Landel prévoit le versement d'une pension s'élevant à 14 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des 3 années précédant la liquidation de sa retraite de base. Cette pension vient s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires, à condition que le bénéficiaire fasse partie des effectifs de l'entreprise au moment de son départ à la retraite. Le montant cumulé de l'engagement concernant Michel Landel s'élève à 2 578 481 euros au 31 août 2014 et la charge comptabilisée au titre de l'exercice clos s'élève à 205 484 euros. Sur la base de la rémunération actuelle de Michel Landel, ceci représenterait une rente annuelle de 130 676 euros. Ainsi, en prenant également en compte les régimes de retraite obligatoires, le montant total (brut avant impôts) des rentes perçues par Michel Landel, calculé sur la base des données actuelles, s'élèverait à environ 237 000 euros par an.
Avantages de toute nature	2 400 €	M. Michel Landel bénéficie d'une voiture de fonction.

Par ailleurs, il convient de noter que Michel Landel ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle, jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de la Société, rémunération exceptionnelle.

ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS (QUATORZIÈME RÉOLUTION)

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale de renouveler l'autorisation lui permettant de procéder à l'acquisition des actions de la Société en application des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce.

Cette autorisation serait valable pour une durée de dix-huit mois et remplacerait l'autorisation de même nature donnée par l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014.

Elle permettrait de mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, dans la limite de 10 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale, avec les caractéristiques suivantes :

- prix d'achat maximal par action : 95 euros ;
- montant global maximal : 990 millions d'euros ;
- pouvant être réalisé à tout moment, hors période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur , et par tous moyens.

Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans la résolution soumise au vote de Assemblée Générale et incluent notamment l'attribution ou la cession

d'actions aux salariés ou mandataires sociaux au titre de la mise en œuvre de tout plan d'options, d'attribution gratuite d'actions, d'épargne d'entreprise, l'annulation d'actions par voie de réduction de capital, l'animation du marché de l'action Sodexo dans le cadre d'un contrat de liquidité, la remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe ou lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société. Les actions acquises dans le cadre de cette délégation de compétence pourront être réaffectées par le Conseil d'Administration à des objectifs du programme autres que ceux poursuivis initialement, dans les conditions légales et réglementaires applicables.

Au 31 août 2014, le pourcentage de capital autodétenu par la Société s'élevait à 3,37 % (pour plus d'informations sur l'utilisation du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2013-2014, se reporter à la section 5.1.2.4 du Document de référence).

POUVOIRS POUR ACCOMPLISSEMENT DES FORMALITÉS (QUINZIÈME RÉOLUTION)

Cette résolution usuelle concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'effet d'accomplir toutes formalités consécutives aux résolutions prises par l'Assemblée Générale.

> 8.1.2 UTILISATION PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DES AUTORISATIONS D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Les informations sur l'utilisation faite au cours de l'exercice 2013-2014 par le Conseil d'Administration des autorisations financières qui lui ont été délivrées par l'Assemblée Générale des actionnaires figurent à la section 5.1.2.3 du Document de référence.

8.2 Résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire du 19 janvier 2015

PREMIÈRE RÉOLUTION

(Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2013-2014)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, du rapport du Président du Conseil d'Administration joint au rapport du Conseil d'Administration, du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels, du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés et du rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration, approuve d'une

part, les comptes annuels de l'exercice clos le 31 août 2014 tels qu'ils lui ont été présentés desquels il ressort un bénéfice net de 269 millions d'euros et d'autre part, les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 août 2014 desquels il ressort un résultat net part du Groupe de 490 millions d'euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice – Fixation du dividende)

Conformément à la proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale décide :

d'affecter le bénéfice net de l'exercice 2013-2014	268 787 333 EUR
augmenté du report à nouveau figurant à la clôture de l'exercice 2013-2014	995 344 683 EUR
Soit un bénéfice distribuable de	1 264 132 016 EUR
De la manière suivante :	
• dividende <i>(sur la base des 157 132 025 actions composant le capital social au 31 août 2014)</i>	282 837 645 EUR
• majoration de 10 % du dividende <i>(sur la base des 3 144 020 actions inscrites au nominatif au 31 août 2014 ayant droit à la majoration du dividende après application du plafond de 0,5 % du capital par actionnaire)</i>	565 924 EUR
• report à nouveau	980 728 447 EUR
TOTAL	1 264 132 016 EUR

L'Assemblée Générale décide par conséquent qu'un dividende de 1,80 euro sera distribué à chacune des actions de la Société ayant droit au dividende.

En application des dispositions statutaires, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,18 euro supplémentaire par action, sera attribuée aux actions inscrites sous la forme nominative depuis au moins le 31 août 2010 et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'à la date de mise en paiement du dividende. Il est rappelé que le nombre d'actions ayant droit à cette majoration ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital

social (soit un nombre maximal de 785 660 actions par actionnaire sur la base du capital au 31 août 2014).

Le dividende ainsi que la majoration du dividende pour les actions en bénéficiant seront mis en paiement le 2 février 2015, étant précisé que la date de détachement du dividende sur Euronext Paris est le 29 janvier 2015 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions dénouées qui bénéficieront de la mise en paiement est le 30 janvier 2015.

Dans l'hypothèse où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le montant du dividende correspondant à ces actions ne sera pas versé et sera affecté au report à nouveau. De même, si certaines des 3 144 020 actions inscrites au nominatif et ayant droit à la majoration du dividende au 31 août 2014 ont cessé d'être inscrites au nominatif entre le 1^{er} septembre 2014 et la date de mise en paiement du dividende, le montant de la majoration du dividende

correspondant à ces actions ne sera pas versé et sera affecté au report à nouveau.

Conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, il est précisé que la totalité du dividende proposé (en ce inclus la majoration) est éligible à l'abattement bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France prévu à l'article 158-3 2^o du Code général des impôts.

L'Assemblée Générale donne acte au Conseil d'Administration du rappel du montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices :

	Exercice 2012-2013 (distribution en 2014)	Exercice 2011-2012 (distribution en 2013)	Exercice 2010-2011 (distribution en 2012)
Dividende par action *	1,62 EUR	1,59 EUR	1,46 EUR
Montant total de la distribution	247 423 253 EUR	240 067 214 EUR	221 091 767 EUR

* Dividende intégralement éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France prévu à l'article 158-3 2^o du Code général des impôts.

TROISIÈME RÉOLUTION

(Approbation de l'engagement soumis aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce relatif au régime de retraite supplémentaire concernant le Directeur Général)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42 du Code de commerce, et statuant sur ce rapport, approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, la modification du régime de retraite supplémentaire applicable au Directeur Général, présentée dans ce rapport, autorisée par le Conseil d'Administration du 10 novembre 2014.

QUATRIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Bernard Bellon)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Bernard Bellon vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2017.

CINQUIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2017.

SIXIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Nathalie Bellon-Szabo)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Mme Nathalie Bellon-Szabo vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2017.

SEPTIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Françoise Brougher)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Mme Françoise Brougher vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2017.

HUITIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Peter Thompson)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Peter Thompson vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée d'un an qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2015.

NEUVIÈME RÉOLUTION

(Nomination en qualité d'administrateur de M. Soumitra Dutta)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, nomme M. Soumitra Dutta en qualité d'administrateur pour un mandat d'une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2017.

DIXIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat de co-Commissaire aux Comptes et nomination de son suppléant)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et après avoir constaté l'expiration, à l'issue de l'Assemblée Générale, des mandats du Cabinet KPMG et de son suppléant Bernard Pérot, renouvelle le mandat de co-Commissaire aux Comptes titulaire du cabinet KPMG et nomme en qualité de suppléant, le cabinet Salustro Reydel, pour la durée légale de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2020.

ONZIÈME RÉOLUTION

(Fixation du montant annuel des jetons de présence)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de fixer à 700 000 euros le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice en cours et chacun des exercices suivants, étant précisé que ce montant restera en vigueur jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale décide qu'il appartiendra au Conseil d'Administration de fixer la répartition et la date de mise en paiement desdits jetons de présence.

DOUZIÈME RÉOLUTION

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2014 à Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2014 à Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration, tels que figurant dans le Document de référence 2013-2014 à la section 7.3.1.1 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

TREIZIÈME RÉOLUTION

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2014 à Michel Landel, Directeur Général)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2014 à Michel Landel, Directeur Général, tels que figurant dans le Document de référence 2013-2014 à la section 7.3.1.2 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue de l'achat par la Société de ses propres actions)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à acheter ou faire acheter des actions de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, en vue de :

- l'attribution gratuite d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, notamment à tout salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à tout mandataire social de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce, ou à tout autre attributaire autorisé par la loi à bénéficier de telles actions ; ou
- la mise en œuvre de tout plan d'options permettant de procéder à l'acquisition à titre onéreux par tous moyens d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire, notamment par tout salarié ou mandataire social de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, ou par tout autre attributaire autorisé par la loi à bénéficier de telles options ; ou
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout Plan d'Épargne d'Entreprise ou de groupe (ou plans assimilés) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société ou, dans les conditions autorisées par la loi, par des entités liées à la Société, donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- l'annulation par voie de réduction de capital en vertu de la douzième résolution adoptée lors de l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2014, ou le cas échéant, en vertu d'une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ; ou

- assurer la liquidité et animer le marché de l'action Sodexo par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe ; ou
- honorer de manière générale, des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une société liée.

Ces opérations pourront être effectuées par tous moyens en Bourse ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs. Ces opérations pourront intervenir à tout moment, hors période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

L'Assemblée Générale fixe le nombre maximal d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 10 % du nombre total des actions composant le capital de la Société à la date de la présente Assemblée Générale (soit, à titre indicatif, au 31 août 2014, un nombre maximal de 15 713 202 actions), étant précisé que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions autodétenues devra être pris en considération afin que la Société reste en permanence dans la limite légale maximale de 10 % d'actions autodétenues.

L'Assemblée Générale décide que le prix maximal d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution ne pourra excéder 95 euros par action, sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société.

L'Assemblée Générale décide que le montant total affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra pas dépasser 990 millions d'euros.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation est consentie pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non encore utilisée, la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2014 dans sa 11^e résolution.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser si nécessaire les termes et en arrêter les modalités, pour

réaliser le programme d'achat, et notamment pour passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, en vue de la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou d'options, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles, effectuer toutes déclarations et remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Pouvoirs)

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal constatant ses délibérations en vue de l'accomplissement de toutes les formalités nécessaires.



AUTRES INFORMATIONS

9.1	GLOSSAIRE	348	9.3	TABLES DE CONCORDANCE	353
9.2	RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	351	9.3.1	Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	353
9.2.1	Responsable du Document de référence	351	9.3.2	Rapport financier annuel	355
9.2.2	Responsables du contrôle des comptes	352	9.3.3	Rapport de gestion	356
			9.3.4	Informations requises par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (« Grenelle II »)	356
			9.3.5	Référentiel <i>Global Reporting Initiative</i> (« GRI »)	359

9.1 Glossaire

ACTIONS AU NOMINATIF

Les actions nominatives portent le nom de l'actionnaire, qui est enregistré sur les registres de Sodexo (contrairement aux actions au porteur). On distingue les actions au « nominatif pur » et « nominatif administré ». Les avantages liés à la détention d'actions nominatives sont présentés dans la section 6.1.7 du présent Document de référence.

1. Action au nominatif pur

Les titres et l'identité de l'actionnaire sont nommément inscrits sur un compte-titres tenu par Société Générale, gestionnaire du service des titres de Sodexo.

2. Action au nominatif administré

Les actions détenues au nominatif administré restent inscrites chez un intermédiaire financier, qui en assure la conservation et la gestion. Dans ce cas, la gestion des titres est assimilée à celle des titres « au porteur ».

ACTIONS AU PORTEUR

Actions conservées sur un compte-titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire. Le nom de l'actionnaire n'est alors pas directement connu de Sodexo. L'achat et la gestion courante de ses titres sont ici confiés à l'intermédiaire financier de son choix.

ACTIONS DE PERFORMANCE

Actions Sodexo attribuées gratuitement par le Conseil d'Administration au Directeur Général et aux managers du Groupe sous réserve de la réalisation de conditions de présence et de performance. À titre de clarification, il est rappelé que les actions de performance ne représentent qu'une partie des actions attribuées gratuitement à chaque bénéficiaire (variant de 0 à 50 % en fonction des managers concernés), sauf pour le Directeur Général à qui il est consenti uniquement des actions de performance.

ADR (AMERICAN DEPOSITARY RECEIPT)

Certificat nominatif négociable émis par une banque américaine, représentant la propriété d'une action ou d'une obligation d'une société non américaine cotée sur un marché boursier. L'ADR est coté en dollars mais l'action

ou l'obligation sont, elles, libellées dans leur monnaie d'origine et conservées en dépôt dans une banque de leur pays d'origine dite « *custodian* ». L'ADR permet, sous certaines conditions, à une société non américaine d'être cotée aux États-Unis. Une action Sodexo est représentée par un ADR Sodexo. Les dividendes et l'exercice du droit de vote appartiennent aux titulaires des ADR.

BÉNÉFICE NET PAR ACTION (BNPA)

Résultat net part du Groupe divisé par le nombre moyen d'actions en circulation.

BRIC

BRIC désigne le groupe de pays émergents à fort potentiel de croissance formé par le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine.

COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANISATIONS)

Né à l'initiative de grandes entreprises et d'associations privées, le COSO a été créé en 1985, aux États-Unis, dans le cadre d'une commission sénatoriale sur la fraude relative à l'information comptable et financière dirigée par le Sénateur Treadway. Ce Comité a émis des recommandations pour les sociétés cotées en Bourse et pour leurs auditeurs indépendants, en développant un cadre conceptuel du contrôle interne qui sert de référentiel, notamment pour l'application de certaines dispositions de la loi Sarbanes-Oxley.

CROISSANCE INTERNE

La croissance interne est l'augmentation du chiffre d'affaires, à taux de change constant, excluant sur une période de douze mois l'impact des acquisitions ou des cessions de filiales.

CROISSANCE SUR SITES EXISTANTS

La croissance sur sites existants correspond à la croissance du chiffre d'affaires observée sur les sites ayant eu une activité dans le Groupe sur deux exercices complets et consécutifs (sites actifs du 1^{er} septembre 2012 au 31 août 2014).

DIVIDENDE MAJORÉ

Toute action détenue sous la forme nominative depuis quatre ans au moins à la clôture d'un exercice et qui sera conservée ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende versé aux autres actions. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

ENDETTEMENT NET

Il s'agit du total des emprunts et dettes financières brutes* à la clôture de l'exercice diminués de la trésorerie globale. Cette dernière correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie, aux fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses, moins les découverts bancaires.

GRI

Le *Global Reporting Initiative* (GRI) a été créé en 1997 par CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Sa vocation est d'élever les méthodes de développement durable à un niveau équivalent à celui du reporting financier, dans un souci de comparabilité, de crédibilité, de rigueur, de périodicité et de vérifiabilité des informations communiquées.

ISO

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est le premier producteur de normes internationales d'application volontaire dans le monde. Ces normes établissent des spécifications de pointe applicables aux produits, aux services et aux bonnes pratiques, pour accroître l'efficacité de tous les secteurs de l'économie. Parmi ces normes on retrouve notamment l'ISO 9001 (management de la qualité), l'ISO 14001 (management de l'environnement), ISO 22000 (management de la sécurité des denrées alimentaires) et l'ISO 55000 (gestion d'actifs industriels).

* *Dettes financières brutes : emprunts et dettes financières (courantes et non courantes) et instruments financiers dérivés (actifs et passifs, courants et non courants).*

MANDATAIRES SOCIAUX

Il s'agit des administrateurs du Conseil d'Administration de Sodexo (parmi lesquels figure le Directeur Général de Sodexo).

NOMBRE DE SITES

Le nombre de sites correspond au nombre de lieux sur lesquels le Groupe effectue une prestation pour un client.

OHSAS 18001

La norme britannique OHSAS 18001 (pour *Occupational Health and Safety Assessment Series*) est un modèle de prévention des risques professionnels. Son objectif est de fournir aux entreprises un support d'évaluation et de certification de leur système de management de la santé et de la sécurité au travail, compatible avec les normes internationales de systèmes de management.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

Il correspond au résultat net total (ce que l'ensemble des sociétés du Groupe a dégagé comme résultat) duquel est déduite la partie qui appartient aux actionnaires tiers des filiales dont Sodexo ne détient pas la totalité du capital.

RISQUE D'INTENSITÉ

Risques pour lesquels la combinaison fréquence/gravité nécessite leur transfert au marché de l'assurance.

SERVICES SUR SITE

Les Services sur Site de Sodexo répondent aux besoins des huit segments de clientèle de Sodexo (Entreprises et Administrations, Bases-Vie, Défense, Justice, Sports et Loisirs, Santé, Seniors et Éducation).

SERVICES AUX PARTICULIERS ET À DOMICILE

Services de Sodexo déclinés en trois grandes catégories de services : garde d'enfants, conciergerie et aide à domicile pour les personnes dépendantes.

SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES

Ces services de Sodexo sont déclinés en trois types d'offres : Avantages pour les Salariés, Programmes d'Incentive et Aides Publiques.

TAUX DE DÉVELOPPEMENT

Le taux de développement correspond au chiffre d'affaires annuel estimé pour les nouveaux contrats signés au cours de l'exercice, divisé par le chiffre d'affaires de l'exercice précédent.

TAUX DE FIDÉLISATION DES CLIENTS

Le taux de fidélisation des clients est calculé en tenant compte de l'impact du chiffre d'affaires du dernier exercice correspondant aux contrats perdus au profit d'un concurrent ou de l'autogestion, par rapport au chiffre d'affaires total du dernier exercice. Sont également inclus les contrats résiliés par Sodexo et les fermetures de sites. Ce taux est donc calculé de manière exhaustive. D'autres sociétés peuvent le calculer différemment.

TAUX D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

L'engagement se définit comme un état d'implication dans un groupe ou une entreprise. Cette notion regroupe la mobilisation des salariés pour la réussite de l'entreprise, leur fierté d'appartenance et leur fidélité à l'entreprise. Ainsi, le taux d'engagement est le pourcentage de collaborateurs ayant répondu aux six questions relatives à l'engagement avec une note moyenne supérieure ou égale à 4,5 sur une échelle croissante de 1 à 6 (méthodologie Aon Hewitt).

Plus de détails sont fournis dans la section 2.3.1 du présent document.

TAUX DE FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS

Le taux de fidélisation des collaborateurs se calcule à partir du rapport des effectifs sortants au cours de l'année sur l'effectif moyen de l'année.

NB : Les effectifs sortants ne comprennent pas les départs requis par la législation ou la réglementation lors de perte de contrat, les transferts entre filiales du Groupe et les fins de contrats à durée déterminée.

TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DE TRAVAIL

Nombre d'accidents par million d'heures travaillées.

TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DE TRAVAIL

Nombre de journées perdues pour accident du travail par million d'heures travaillées.

VOLUME D'ÉMISSION

Valeur faciale des chèques et cartes (activité Services Avantages et Récompenses) multipliée par le nombre de chèques et cartes émis.

9.2 Responsables du Document de référence et du contrôle des comptes

➤ 9.2.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation.

Le rapport de gestion dont la table de concordance figure en page 356 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Le Directeur Général
Michel Landel



Le 17 novembre 2014

➤ 9.2.2 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux Comptes	Date de première nomination	Durée du mandat	Expiration du mandat
Titulaires			
PricewaterhouseCoopers Audit Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine RCS Nanterre 672 006 483 Société représentée par M. Yves Nicolas	22/02/1994	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2015-2016, à tenir en 2017
KPMG Audit Département de KPMG SA Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles 1, cours Valmy 92923 Paris-La Défense Cedex RCS Nanterre 775 726 417 Société représentée par M. Hervé Chopin	04/02/2003	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2013-2014, à tenir en 2015
Suppléants			
Madame Anik Chaumartin Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine	21/01/2013	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2015-2016, à tenir en 2017
Monsieur Bernard Pérot Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles 1, cours Valmy 92923 Paris-La Défense Cedex	19/01/2009	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2013-2014, à tenir en 2015

9.3 Tables de concordance

Afin de faciliter la lecture du présent document, les tables de concordance ci-après permettent d'identifier :

- les principales rubriques exigées par l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004 ; les informations non applicables à Sodexo sont indiquées « N/A » ;
- les informations qui constituent le rapport financier annuel prévu par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF ;
- les informations qui constituent le rapport de gestion du Conseil d'Administration prévu par le Code de commerce ;
- les informations requises par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (« Grenelle II ») ;
- les indicateurs de performance du GRI, de l'ISO 26000 et du Pacte mondial des Nations unies.

> 9.3.1 RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Page
1. Personnes responsables	351
2. Contrôleurs légaux des comptes	332, 352
3. Informations financières sélectionnées	30-34, 219
4. Facteurs de risques	221, 225
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Historique et évolution de la Société	24-25
5.2. Investissements	205, 217, 221
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	26-30, 34-84, 137-147
6.2. Principaux marchés	26-30, 34-84, 137-147
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Dépendance éventuelle	222
6.5. Position concurrentielle	26-30, 34-84, 222
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	207, 277
7.2. Liste des filiales importantes	212-215, 245-246, 265, 277
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	178-179
9. Examen de la situation financière et du résultat	132-151
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Informations sur les capitaux	157, 186-187
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	148, 156
10.3. Conditions d'emprunts et structure de financement	188-193, 240

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Page
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de la Société	184, 190-191
10.5. Sources de financement attendues	N/A
11. Recherche et développement, brevets et licences	N/A
12. Informations sur les tendances	150-151
13. Prévisions et estimations du bénéfice	150-151
14. Conseil d'Administration et Direction Générale	
14.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	281-290, 295-296, 308
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale	308-309
15. Rémunération et avantages	
15.1. Montant de la rémunération des mandataires sociaux	208, 310-316
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, retraites ou autres avantages	208, 314
16. Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	281
16.2. Contrats de service liant les mandataires sociaux	308-309
16.3. Informations sur le Comité d'Audit, le Comité des Nominations et le Comité des Rémunérations	292-294
16.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise en vigueur	297-298
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	31, 90-91, 114-115, 125, 208
17.2. Participations et stock-options	202-205, 281-290, 317-331
17.3. Participation des salariés dans le capital	262-264
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	262, 276-277
18.2. Existence de droits de vote différents	260, 262, 270-271
18.3. Contrôle de l'émetteur	262, 276-277, 308-309
18.4. Accord connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A
19. Opérations avec les apparentés	207, 241, 251-254, 308-309
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques *	355
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	152-215, 228-248
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles *	216-217, 249-250, 355
20.5. Date des dernières informations financières	31 août 2014
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	32-34, 140, 275, 336, 341
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	209-224
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Page
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	157, 186-187, 238-239, 261-264
21.2. Acte constitutif et statuts	258-260, 291-298
22. Contrats importants	259
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24. Documents accessibles au public	259, 269
25. Informations sur les participations	184, 212-215, 245-246

* En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- le rapport de gestion, les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 août 2013 et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférents présentés aux pages 357 et 125 à 213 du Document de référence déposé auprès de l' Autorité des marchés financiers le 18 novembre 2013 sous le n° D.13-1068 ;
- le rapport de gestion, les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 août 2012 et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférents présentés aux pages 319 et 95 à 181 du Document de référence déposé auprès de l' Autorité des marchés financiers le 12 novembre 2012 sous le n° D.12-0964.

➤ 9.3.2 RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Rapport financier annuel – articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 Règlement général de l'AMF	Page
1. Comptes annuels	227-248
2. Comptes consolidés	152-215
3. Rapport de gestion	Tableau ci-dessous
4. Déclaration de responsabilité	351
5. Rapports des contrôleurs légaux des comptes	216-217, 249-250
6. Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	332
7. Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques et rapport joint des contrôleurs légaux des comptes	280-307

➤ 9.3.3 RAPPORT DE GESTION

Table de concordance du rapport de gestion prévu par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce

Rapport de gestion du Conseil d'Administration - Code de commerce		Page
1. Rapport d'activité		132-151
2. Description des principaux risques et incertitudes		221-225
3. Renseignements concernant les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale		281-298, 308-331
4. Renseignements concernant le capital		247, 258-264
5. Informations sociales et environnementales		88, 128
6. Assemblée Générale Ordinaire du 19 janvier 2015		336-345

➤ 9.3.4 INFORMATIONS REQUISES PAR L'ARTICLE R. 225-105-1 DU CODE DE COMMERCE (« GRENELLE II »)

Chapitre de la Loi Grenelle II		Page
1. Informations sociales :		
a	Emploi :	
	i	l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique 90-91
	ii	les embauches et les licenciements 93, 126
	iii	les rémunérations et leur évolution 175, 127
b	Organisation du travail :	
	i	l'organisation du temps de travail 126
	ii	l'absentéisme 92, 127
c	Relations sociales :	
	i	l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci 98
	ii	le bilan des accords collectifs 127
d	Santé et sécurité :	
	i	les conditions de santé et de sécurité au travail 92-93, 127
	ii	le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail 127
	iii	les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles 127, 222, 225
e	Formation :	
	i	les politiques mises en œuvre en matière de formation 94-95, 128
	ii	le nombre total d'heures de formation 95, 128
f	Égalité de traitement :	
	i	les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes 96-98
	ii	les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées 98
	iii	la politique de lutte contre les discriminations 96-98

Chapitre de la Loi Grenelle II			Page
g	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relatives :	<ul style="list-style-type: none"> i au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ii à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession iii à l'élimination du travail forcé ou obligatoire iv à l'abolition effective du travail des enfants 	98
2. Informations environnementales :			
a	Politique générale en matière environnementale :	<ul style="list-style-type: none"> i l'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ii les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement iii les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions iv le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours 	104-108 104-109 104 117
b	Pollution et gestion des déchets :	<ul style="list-style-type: none"> i les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ii les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets iii la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité 	119 107-108 119
c	Utilisation durable des ressources :	<ul style="list-style-type: none"> i la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ii la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation iii la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables iv l'utilisation des sols 	107 105-107 107 119
d	Changement climatique :	<ul style="list-style-type: none"> i les rejets de gaz à effet de serre ii l'adaptation aux conséquences du changement climatique 	107 35-84
e	Protection de la biodiversité :	<ul style="list-style-type: none"> i les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité 	105-106
3. Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable :			
a	Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société :	<ul style="list-style-type: none"> i en matière d'emploi et de développement régional ii sur les populations riveraines ou locales 	102-103 102-103
b	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	<ul style="list-style-type: none"> i les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ii les actions de partenariat ou de mécénat 	108-110 102-103, 110

Chapitre de la Loi Grenelle II			Page	
c	Sous-traitance et fournisseurs :	i	la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux.	105-106
		ii	l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	105-106
d	Loyauté des pratiques :	i	les actions engagées pour prévenir la corruption	89
		ii	les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs (sécurité alimentaire)	99-101
e	Autres	i	Les actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	98

➤ 9.3.5 RÉFÉRENTIEL GLOBAL REPORTING INITIATIVE (« GRI »)

GRI4		ISO 26000	Principes du Pacte Mondial des Nations Unies	Page
Stratégie et analyse				
G4-1	Fournir une déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation (Directeur Général, Président ou cadre dirigeant de même niveau, par exemple) sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sur sa stratégie pour y contribuer.	4.7 6.2 7.4.2		6, 16
G4-2	Description des principaux impacts, risques et opportunités.			221-225
Profil de l'organisation				
G4-3	Indiquer le nom de l'organisation.			Page de couverture
G4-4	Indiquer les principales marques et principaux produits et services.			35-84
G4-5	Indiquer le lieu où se trouve le siège de l'organisation.			258
G4-6	Indiquer le nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée et préciser le nom de ceux où l'organisation exerce d'importantes activités, ou qui sont particulièrement concernés par les thèmes de développement durable abordés dans le rapport.			26
G4-7	Indiquer le mode de propriété et la forme juridique.			262, 258, 265
G4-8	Indiquer les marchés desservis (inclure la répartition géographique, les secteurs desservis et les types de clients et de bénéficiaires).			31
G4-9	Indiquer la taille de l'organisation, notamment : <ul style="list-style-type: none"> • Le nombre total de salariés ; • le nombre total de sites ; • le chiffre d'affaires net (pour les organisations du secteur privé) ou les recettes nettes (pour les organisations du secteur public) ; • le capital total, en séparant les dettes et les capitaux propres (pour les organisations du secteur privé) ; • la quantité de produits ou de services fournis. 	6.2		30-33
G4-10	a. Indiquer le nombre total de salariés par type de contrat de travail et par sexe. b. Indiquer le nombre total de salariés permanents par type de contrat de travail et par sexe. c. Indiquer l'effectif total réparti par salariés, intérimaires et par sexe. d. Indiquer la répartition de l'effectif total par région et par sexe. e. Indiquer si une part importante du travail de l'organisation est assurée par des personnes ayant le statut juridique de travailleurs indépendants ou par des personnes autres que des salariés ou intérimaires, y compris les salariés ou intérimaires des prestataires. f. Indiquer toute variation importante du nombre de personnes employées (telle que les variations saisonnières de l'emploi dans le tourisme ou l'industrie agricole).		Principe 6	90-92
G4-12	Décrire la chaîne d'approvisionnement de l'organisation.			99-110, 300

GRI4		ISO 26000	Principes du Pacte Mondial des Nations Unies	Page
G4-14	Indiquer si la démarche ou le principe de précaution est pris en compte par l'organisation, et comment.			221-225
G4-15	Répertorier les chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval.			111
G4-16	Répertorier les affiliations à des associations (associations professionnelles par exemple) ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> • occupe une fonction au sein de l'instance de gouvernance ; • participe à des projets ou à des comités ; • apporte des financements importants dépassant la simple cotisation ; • considère son adhésion comme stratégique. Cela s'applique principalement aux affiliations de l'organisation elle-même.	6.2		110
Aspects et périmètres pertinents identifiés				
G4-17	a. Répertorier toutes les entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents. b. Indiquer si une entité incluse dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents n'est pas prise en compte dans le rapport. L'organisation peut transmettre cet élément d'information en utilisant des références à des états financiers consolidés ou documents équivalents accessibles au public.			212-215
G4-19	Répertorier tous les Aspects pertinents identifiés dans le processus de contenu.	5.2		88-128
G4-20	Pour chacun des Aspects pertinents, indiquer le Périmètre de l'Aspect au sein de l'organisation, comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • indiquer si l'Aspect est pertinent au sein de l'organisation ; • si l'Aspect n'est pas pertinent pour toutes les entités au sein de l'organisation (suivant la description du point G4-17), choisir l'une des deux approches suivantes et préciser : <ul style="list-style-type: none"> - soit la liste des entités ou groupes d'entités inclus dans le point G4-17 pour lesquels l'Aspect n'est pas pertinent, - soit la liste des entités ou groupes d'entités inclus dans le point G4-17 pour lesquels l'Aspect est pertinent ; • indiquer toute restriction spécifique concernant le Périmètre de l'Aspect au sein de l'organisation. 	7.3.2 7.3.3 7.3.4		117-119
G4-21	Pour chacun des Aspects pertinents, indiquer le Périmètre de l'Aspect en dehors de l'organisation, comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • indiquer si l'Aspect est pertinent en dehors de l'organisation ; • si l'Aspect est pertinent en dehors de l'organisation, identifier les entités, groupes d'entités ou éléments concernés. En outre, décrire l'emplacement géographique où l'Aspect s'avère pertinent pour les entités identifiées ; • indiquer toute restriction spécifique concernant le Périmètre de l'Aspect en dehors de l'organisation. 	5.2 7.3.2 7.3.3 7.3.4		117-119
G4-23	Indiquer les changements substantiels concernant le Champ d'étude et le Périmètre des Aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting.			212-215

GRI4		ISO 26000	Principes du Pacte Mondial des Nations Unies	Page
Implication des parties prenantes				
G4-24	Fournir une liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue.	5.3		108-110
G4-25	Indiquer les critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue.			108-110
G4-26	Indiquer l'approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes, et préciser si un quelconque dialogue a été engagé spécifiquement dans le cadre du processus de préparation du rapport.			108-110
G4-27	Indiquer les thèmes et préoccupations clés soulevées dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu, notamment par son <i>reporting</i> . Indiquer les groupes de parties prenantes qui ont soulevé chacun des thèmes et questions clés.			108-110, 117
Profil du rapport				
G4-28	Période de <i>reporting</i> (par exemple année fiscale ou calendaire) pour les informations fournies.	7.5.3 7.6.2		117
G4-29	Date du dernier rapport publié, le cas échéant.			117
G4-30	Cycle de <i>reporting</i> (annuel, bisannuel par exemple).			117
G4-31	Indiquer la personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu.			Dernière Page
G4-32	c. Indiquer la référence au rapport de vérification externe, si le rapport a été vérifié en externe. GRI recommande d'avoir recours à une vérification externe, mais cela ne constitue pas une exigence pour être « en conformité » avec les Lignes directrices.			120-122
G4-33	a. Indiquer la politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport. b. Si cela ne figure pas dans le rapport de vérification accompagnant celui sur le développement durable, préciser le champ d'étude et la base de toute vérification externe. c. Indiquer la relation existant entre l'organisation et les vérificateurs. d. Préciser si l'instance supérieure de gouvernance ou des cadres dirigeants participent à la démarche pour solliciter une vérification du rapport de développement durable de l'organisation.			118-122

GRI4		ISO 26000	Principes du Pacte Mondial des Nations Unies	Page
Gouvernance				
G4-34	Indiquer la structure de la gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance. Identifier les comités responsables des décisions relatives aux impacts économiques, environnementaux et sociaux.			291-294
G4-35	Préciser le processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux.			88
G4-36	Indiquer si l'organisation a nommé un ou plusieurs cadres dirigeants responsables des thèmes économiques, environnementaux et sociaux, et si ces derniers dépendent directement de l'instance supérieure de gouvernance.			88
G4-37	Indiquer les processus de consultation entre les parties prenantes et l'instance supérieure de gouvernance concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux. Si la consultation est déléguée, préciser à qui, et indiquer tout processus de retour d'informations à l'instance supérieure de gouvernance.			88, 108-110
G4-38	Indiquer la composition de l'instance supérieure de gouvernance et de ses comités selon la répartition suivante : <ul style="list-style-type: none"> • exécutif ou non exécutif ; • indépendance ; • fonctions au sein de l'instance de gouvernance ; • nombre d'autres postes et engagements de chaque membre et nature des engagements ; • sexe ; • membres appartenant à des groupes sociaux sous-représentés ; • compétences relatives aux impacts économiques, environnementaux et sociaux ; • représentation des parties prenantes. 	6.2 7.4.3 7.7.5		290-291
G4-39	Préciser si le Président de l'instance supérieure de gouvernance est également membre de la direction (et le cas échéant, indiquer ses fonctions dans la direction de l'organisation et les raisons de cette disposition).			291-292
G4-40	Indiquer le processus de nomination et de sélection pour l'instance supérieure de gouvernance et ses comités, et préciser les critères utilisés pour la nomination et la sélection des membres de l'instance supérieure de gouvernance, y compris : <ul style="list-style-type: none"> • si la diversité est prise en compte et comment ; • si l'indépendance est prise en compte et comment ; • si l'expertise et l'expérience relatives aux thèmes économiques, environnementaux et sociaux sont prises en compte et comment ; • si les parties prenantes (y compris les actionnaires) participent et comment. 			290-291
G4-41	Indiquer les processus mis en place afin que l'instance supérieure de gouvernance s'assure que les conflits d'intérêts sont évités et gérés. Indiquer si les conflits d'intérêts sont divulgués aux parties prenantes, y compris, au minimum : <ul style="list-style-type: none"> • la participation à plusieurs conseils ; • la participation croisée au capital des fournisseurs et d'autres parties prenantes ; • l'existence d'un actionnaire majoritaire ; • la divulgation d'informations à des parties liées. 			290-291
G4-42	Indiquer les rôles de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants dans le développement, l'approbation et l'actualisation de la mission, des valeurs ou énoncés de mission, stratégies, politiques et objectifs de l'organisation concernant les impacts économiques, environnementaux et sociaux.			290-291

GRI4	ISO 26000	Principes du Pacte Mondial des Nations Unies	Page
G4-44			295
G4-45			88, 302-305
G4-46			302-305
G4-47	6.2 7.4.3 7.7.5		302-305
G4-48			353
G4-51			310-331
G4-52	6.2 7.4.3 7.7.5		293-294
G4-53			92, 293-294, 339-340

GRI4		ISO 26000	Principes du Pacte Mondial des Nations Unies	Page
Éthique et intégrité				
G4-56	Décrire les valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les Codes de conduite et Codes d'éthique.	4.4 6.6.3		89
G4-57	Indiquer les mécanismes internes et externes pour obtenir des conseils sur les comportements éthiques et respectueux de la loi et les questions liées à l'intégrité de l'organisation, tels que les services d'aide et d'assistance.			89
G4-58	Indiquer les mécanismes internes et externes utilisés pour faire part des réclamations relatives à des comportements non respectueux de l'éthique et de la loi et à des questions d'intégrité de l'organisation, tels que la remontée à la hiérarchie, et les mécanismes ou lignes téléphoniques de dénonciation.			89
CATÉGORIE : ÉCONOMIE				
Aspect : Performance économique				
G4-EC1	Valeur économique directe créée et distribuée	6.8.1 6.8.2 6.8.3 6.8.7 6.8.9 6.5.5		30-34
G4-EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique	6.5.5		34-84, 107
G4-EC3	Étendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies	6.8.7.		194-197
Aspect : Présence sur le marché				
G4-EC5	Ratios du salaire d'entrée de base par sexe par rapport au salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	6.3.7 6.3.10 6.4.3 6.4.4 6.8.1 – 6.8.2		127
Aspect : Impacts économiques indirects				
G4-EC7	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services	6.3.9 6.8.1- 6.8.2 6.8.7 6.8.9		221
G4-EC8	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts	6.3.9 6.6.6 6.6.7 6.7.8 6.8.1- 6.8.2 6.8.7		103, 221
Aspect : Pratiques d'achat				
G4-EC9	Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels	6.4.3 6.6.6 6.8.1- 6.8.2 6.8.7		103, 300
CATÉGORIE : ENVIRONNEMENT				
Aspect : Matières				
G4-EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	6.5.4	Principes 7, 8, 9	105-108
G4-EN2	Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées	6.5.4	Principes 7, 8, 9	108

GRI4		ISO 26000	Principes du Pacte Mondial des Nations Unies	Page
Aspect : Énergie				
G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation	6.5.4	Principes 7, 8, 9	107, 119
G4-EN4	Consommation énergétique en dehors de l'organisation	6.5.4	Principes 7, 8, 9	107, 119
G4-EN5	Intensité énergétique	6.5.4	Principes 7, 8, 9	107, 119
G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique	6.5.4 6.5.5	Principes 7, 8, 9	107, 119
G4-EN7	Réductions des besoins énergétiques des produits et des services	6.5.4 6.5.5	Principes 7, 8, 9	107
Aspect : Eau				
G4-EN8	Volume total d'eau prélevé par source	6.5.4	Principes 7, 8, 9	107, 119
G4-EN9	Sources d'approvisionnement en eau très touchées par les prélèvements	6.5.4	Principes 7, 8, 9	107, 119
G4-EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	6.5.4	Principes 7, 8, 9	107, 119
Aspect : Biodiversité				
G4-EN12	Description des impacts substantiels des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	6.5.6	Principes 7, 8, 9	105-106
G4-EN13	Habitats protégés ou restaurés	6.5.6	Principes 7, 8, 9	105-106
G4-EN14	Nombre total d'espèces menacées figurant sur la liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque et d'extinction	6.5.6	Principes 7, 8, 9	105-106
Aspect : Émissions				107
G4-EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	6.5.5	Principes 7, 8, 9	119
G4-EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	6.5.5	Principes 7, 8, 9	119
G4-EN17	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)	6.5.5	Principes 7, 8, 9	119
G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre	6.5.5	Principes 7, 8, 9	119
G4-EN19	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	6.5.5	Principes 7, 8, 9	107, 119
Aspect : Effluents et déchets				107-108
G4-EN22	Total des rejets dans l'eau, par type et par destination	6.5.3 6.5.4	Principes 7, 8, 9	119
G4-EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	6.5.3	Principes 7, 8, 9	119
Aspect : Produits et services				
G4-EN27	Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services	6.5.3 6.5.4 6.5.5 6.7.5	Principes 7, 8, 9	105-108
G4-EN28	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	6.5.3 6.5.4 6.7.5	Principes 7, 8, 9	108

GRI4		ISO 26000	Principes du Pacte Mondial des Nations Unies	Page
Aspect : Généralités				
G4-EN31	Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement par type	6.5.1-6.5.2	Principes 7, 8, 9	104
Aspect : Évaluation environnementale des fournisseurs				
G4-EN32	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	6.3.5 6.6.6 7.3.1	Principes 7, 8, 9	105
G4-EN33	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur l'environnement dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	6.3.5 6.6.6 7.3.1	Principes 7, 8, 9	105-106
CATÉGORIE : SOCIAL				
SOUS-CATÉGORIE : PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT				
Aspect : Emploi				
G4-LA1	Nombre total et le pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique	6.4.3	Principe 6	93
Aspect : Santé et sécurité au travail				92-93
G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journée de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	6.4.6 6.8.8	Principe 6	127
Aspect : Formation et éducation				
G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	6.4.7	Principe 6	94-95
G4-LA10	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière	6.4.7 6.8.5	Principe 6	94-95
G4-LA11	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière par sexe et catégorie professionnelle	6.4.7	Principe 6	95
Aspect : Diversité et égalité des chances				
G4-LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	6.2.3 6.3.7 6.3.10 6.4.3	Principe 6	14-15, 22-23, 96-97, 282-290
Aspect : Évaluation des pratiques en matière d'emploi chez les fournisseurs				
G4-LA14	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi	6.3.5 6.4.3 6.6.6 7.3.1		105
G4-LA15	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur les pratiques en matière d'emploi dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	6.4.3 6.6.6 7.3.1	Principe 6	105-106

GRI4	ISO 26000	Principes du Pacte Mondial des Nations Unies	Page
SOUS-CATÉGORIE : DROITS DE L'HOMME			98
Aspect : Évaluation du respect des Droits de l'Homme chez les fournisseurs			
G4-HR10	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux Droits de l'Homme	6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.6.6	Principes 1, 2 117
G4-HR11	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur les Droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.6.6	Principes 1, 2 105
SOUS-CATÉGORIE : SOCIÉTÉ			
Aspect : Communautés locales			
G4-SO1	Pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts, et des programmes de développement	6.3.9 6.5.1- 6.5.2 6.5.3 6.8	Principe 1 103
Aspect : Lutte contre la corruption			
G4-SO4	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	6.6.1- 6.6.2 6.6.3 6.6.6	Principe 10 89
Aspect : Évaluation des impacts des fournisseurs sur la Société			
G4-SO9	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la Société	6.3.5 6.6.1- 6.6.2 6.6.6 6.8.1- 6.8.2 7.3.1	105, 117
G4-SO10	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur la Société dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	6.3.5 6.6.1- 6.6.2 6.6.6 6.8.1- 6.8.2 7.3.1	105-106
SOUS-CATÉGORIE : RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS			
Aspect : Santé et sécurité des consommateurs			100-101
Aspect : Étiquetage des produits et services			
G4-PR5	Résultats des enquêtes de satisfaction client	6.7.1- 6.7.2 6.7.6	109

Édité par Sodexo

Conception, création et réalisation :  **Labrador** +33 (0)1 53 06 30 80

Médiathèque Sodexo : Muse, J. Grison, P. Castano, G. Kurganow, S. Remael, D. Brabyn, S. Lavoué, L. De Terline

Sodexo

Direction financière Groupe

255, quai de la Bataille de Stalingrad

92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Tél. : 01 30 85 75 00


SERVICES DE QUALITÉ DE VIE