



Document de référence 2012-2013

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	18
1.3	Notre Groupe et nos Services de Qualité de Vie	20

2

RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

2.1	<i>Le Better Tomorrow Plan</i>	86
2.2	<i>We Are</i>	87
2.3	<i>We Do</i>	88
2.4	<i>We engage</i>	105
2.5	Classements et distinctions	108
2.6	Indicateurs, note méthodologique et rapport des Commissaires aux Comptes	111
2.7	Données relatives aux activités en France	119

3

INFORMATIONS CONSOLIDÉES

3.1	Rapport d'activité de l'exercice 2012-2013	126
3.2	Comptes consolidés de Sodexo au 31 août 2013	142
3.3	Annexe aux comptes consolidés	148
3.4	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	212
3.5	Informations supplémentaires	214

4

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ MÈRE

4.1	Comptes sociaux de Sodexo SA	224
4.2	Annexe aux comptes sociaux	226
4.3	Informations supplémentaires concernant les comptes sociaux	244
4.4	Rapports des Commissaires aux Comptes	246

5

INFORMATIONS JURIDIQUES

5.1	Renseignements de caractère général concernant Sodexo et son capital	254
5.2	Organigramme juridique simplifié	261

6

ACTIONNAIRES - COMMUNICATION FINANCIÈRE

6.1	La communication financière	264
6.2	Calendrier financier	267
6.3	Performance de l'action Sodexo	268
6.4	Le capital	272

7

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	276
7.2	Autres informations concernant les mandataires sociaux et la Direction de la Société	302
7.3	Rémunérations	304
7.4	Honoraires des Commissaires aux Comptes	324

8

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 JANVIER 2014

8.1	Rapport du Conseil d'Administration Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2014	328
8.2	Résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2014	335
8.3	Rapports des Commissaires aux Comptes	344

9

AUTRES INFORMATIONS

9.1	Glossaire	350
9.2	Responsables du Document de référence et du contrôle des comptes	353
9.3	Tables de concordance	355

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2012-2013

incluant le Rapport financier annuel



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 novembre 2013 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	18
	Message de Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration de Sodexo	4	1.3	NOTRE GROUPE ET NOS SERVICES DE QUALITÉ DE VIE	20
	Le Conseil d'Administration de Sodexo	10	1.3.1	Profil	20
	Message de Michel Landel, Directeur Général de Sodexo	12	1.3.2	Nos Services de Qualité de Vie	28
	Le Comité Exécutif de Sodexo	17			



Message de PIERRE BELLON

*Président du Conseil
d'Administration de Sodexo*

> 1. NOTRE CROISSANCE S'EST CONSTRUITE SUR 7 PRINCIPES FONDAMENTAUX DE DÉVELOPPEMENT

1.1 LA VOLONTÉ DE CROISSANCE ET LA TERREUR DES RÉCESSIONS

La première raison est ma volonté de croissance et ma terreur de la récession : le ravitaillement maritime à Marseille était en déclin. En Provence j'ai vu, en quelques années, disparaître trois des plus grands chantiers navals mondiaux. J'ai fait alors, avant même de créer l'entreprise, un pari fou : Sodexo sera une entreprise de croissance.

Dès le début j'ai choisi la croissance interne car elle permet de maintenir les emplois et offre des possibilités de promotion interne aux collaborateurs.

1.2 NOTRE CONCEPTION DE L'ENTREPRISE

Sodexo, c'est la communauté :

- de ses clients et de ses consommateurs : nous servons chaque jour 75 millions de consommateurs ;
- de son personnel et de ses dirigeants : 428 000 collaborateurs, dont plus de 30 000 responsables opérationnels et de grands intra-entrepreneurs ;

- de ses actionnaires : 65 000 actionnaires, dont 35 000 sont des collaborateurs du Groupe.
- **Nos clients et nos consommateurs** : il est essentiel de les écouter et de créer pour eux de la valeur. Cette création de valeur relève, en particulier, du responsable de site, du chef de secteur et du Directeur Régional.
- **Nos collaborateurs et nos dirigeants** : notre grand atout est que Michel Landel, nos dirigeants et notre personnel ont des valeurs communes et travaillent tous pour faire progresser Sodexo. Notre taux d'engagement était de 57 % en 2012. Notre objectif est de le porter à 65 % pour nous faire entrer dans la catégorie des grandes entreprises mondiales les plus appréciées par leur personnel. Nous nous fixerons ensuite un nouvel objectif.
- **Nos actionnaires** : je rappelle que la société Bellon SA détient aujourd'hui près de 38 % du capital et plus de 50 % des droits de vote, suivi par quatre actionnaires qui détiennent entre 2 % et 4 % du capital, puis par dix actionnaires entre 1 % et 2 %.

“

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

”

1

Aujourd'hui mes enfants détiennent deux tiers de Bellon SA. Je voudrais les remercier et les féliciter au nom de notre communauté. Ils incarnent les valeurs du Groupe. Ils font passer leur *affectio societatis* avant leurs intérêts particuliers et leurs ambitions personnelles. **Pour protéger totalement l'indépendance de Sodexo, j'ai conclu avec mes enfants et ma femme une convention de 50 ans qui engage nos petits-enfants.**

1.3 LE CULTE DU CLIENT ET DU CONSOMMATEUR, CEUX QUI NOUS FONT VIVRE

La segmentation, la sous-segmentation et la découverte de niches sont des éléments clés de notre croissance. Pour cela il nous a fallu investir.

Ces investissements immatériels nous permettent, par exemple, en France, d'être aujourd'hui le numéro 1 en Santé et le numéro 2 en Éducation ainsi que sur le marché des Entreprises.

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 trois facteurs clés :

- seul je ne pourrais rien faire et je risquerais d'être un frein au développement : j'ai alors recruté des femmes et des hommes meilleurs que moi ;
- la reconnaissance de tous nos collaborateurs de terrain sur nos sites est essentielle : ils sont en contact quotidien avec les consommateurs, connaissent leurs besoins, assurent leur satisfaction et portent l'image du Groupe. Rien ne me fait plus plaisir que lorsque des amis chefs d'entreprise me disent « ton personnel est formidable » ;
- démarrant dans la restauration collective, profession insuffisamment reconnue par l'opinion, j'ai compris qu'il fallait anoblir notre métier, donner un sens au travail de chacun et une fierté d'appartenance à tous.

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

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





Suite du message de PIERRE BELLON

*Président du Conseil d'Administration
de Sodexo*

Notre vocation est double :

- améliorer la Qualité de Vie de nos collaborateurs et de tous ceux que nous servons : salariés sur leur lieu de travail, patients à l'hôpital, élèves et étudiants dans les écoles et les universités, détenus dans les établissements pénitentiaires, militaires en garnison, personnel sur les bases-vies à terre ou en mer, etc. ;
- et contribuer au développement économique, social, environnemental des villes, des régions et des pays dans lesquels nous exerçons notre activité.

Nos valeurs

Les valeurs partagées par les 428 000 collaborateurs de Sodexo sont :

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

Nos principes éthiques

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

Notre vocation, nos valeurs, nos principes éthiques donnent une vision commune, un sens aux initiatives et au travail de chacun d'entre nous. Ils sont partagés par nos dirigeants qui donnent l'exemple, et par nos 428 000 collaborateurs.

47 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. Le Groupe s'est développé grâce aux femmes et aux hommes de l'entreprise et surtout grâce à ses 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 des résultats sur le long terme. Grâce à leurs valeurs, leur comportement et leurs compétences, ils ont été promus et ont grandi avec l'entreprise.

Sodexo bénéficie également de l'expertise de ses dirigeants fonctionnels. Leur contribution est un facteur déterminant de la croissance de notre Groupe.

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 service

POURQUOI LES SERVICES ?

Le constat était simple : nous avons compris que le secteur tertiaire, secteur des services, allait se développer beaucoup plus rapidement que les secteurs primaire et secondaire.

QUELS SERVICES ?

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

Nous avons choisi les Services de Qualité de Vie

Notre positionnement stratégique est clair, il se réfère à la vocation que j'ai conçue lors de la création du Groupe en 1966 : « améliorer la Qualité de Vie de nos collaborateurs, des collaborateurs de nos clients, de nos consommateurs et de nos bénéficiaires ».

Fidèle à sa vocation et pour se différencier de ses concurrents, Sodexo est devenu le leader mondial des Services de Qualité de Vie.

Nous avons choisi trois activités :

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

qui toutes contribuent à améliorer la Qualité de Vie de nos collaborateurs, des collaborateurs de nos clients et de nos consommateurs.

1.6 LA CONQUÊTE DU MONDE

Ensemble, nous avons vite compris que nos clients et nos fournisseurs devenaient mondiaux et que nous devions aussi le devenir, d'autant plus que la population française ne représentait que 1 % de la population mondiale.

Notre internationalisation s'est faite de deux manières :

- essentiellement par la croissance interne : Belgique, Italie, Espagne, Moyen-Orient, Afrique, Brésil, Russie, Inde et Chine etc. ;
- mais aussi par trois acquisitions majeures dans les années 90 : au Royaume-Uni, dans les pays scandinaves et aux États-Unis. Les trois sociétés étaient des opportunités exceptionnelles ; « les très bons plats ne passent qu'une fois ! ».

À l'avenir, nous ne ferons plus d'acquisitions aussi importantes, car notre réseau mondial est relativement complet ; nous nous limiterons à de petites acquisitions qui nous permettront surtout d'accroître nos compétences et nous privilégierons la croissance interne.

1.7 NOTRE INDÉPENDANCE

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

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

Partis de rien en 1966 à Marseille, nous sommes devenus une grande entreprise internationale, leader mondial sur la plupart de nos marchés, employant 428 000 personnes dans 80 pays, premier employeur privé français dans le monde, 18^e entreprise mondiale par nos effectifs.

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

Au lieu de citer les sept raisons de notre exceptionnelle croissance, j'aurais pu n'en donner qu'une seule : la somme de nos succès a été légèrement supérieure à la somme de nos échecs. Personnellement, j'ai eu beaucoup d'échecs, j'ai pris des risques, mes collaborateurs aussi ; ils ont donc un droit à l'échec. J'ai d'ailleurs appris beaucoup plus de mes échecs que de mes succès.



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 ?

Nous avons défini cinq priorités :

2.1 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** : chacun à son niveau regarde la réalité en face avec lucidité ;
- **La transparence** : elle est nécessaire pour créer la confiance à tous les niveaux de l'entreprise ;
- **La pyramide hiérarchique inversée**, c'est-à-dire donner plus de pouvoirs et de responsabilités aux collaborateurs de terrain et savoir les écouter.

2.2 NOTRE POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT...

... équivaut à 50 fois notre chiffre d'affaires actuel. Or, nous manquons encore de Ressources Humaines, car ce sont les femmes et les hommes de l'entreprise qui permettront de transformer cet énorme potentiel en résultat opérationnel, en génération de liquidités et en chiffre d'affaires.

Dans ce but, nous allons nous concentrer sur :

- les plans de succession et la gestion prévisionnelle de nos responsables ;
- la révision de notre politique de rémunération et d'intéressement liée aux performances pour nos responsables ;
- enfin l'identification des futurs intra-entrepreneurs qui devront avoir de plus en plus un profil de « citoyen du monde ».

2.3 LA TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ SERVICES SUR SITE

Aujourd'hui cette activité est principalement organisée par zone géographique. Notre organisation future sera plus claire, plus simple, plus compréhensible pour nos collaborateurs, nos clients, nos consommateurs, nos fournisseurs et les pouvoirs publics. Elle sera conçue pour prendre encore mieux en compte les besoins de nos clients et de nos consommateurs ; Sodexo s'organisera progressivement en Directions mondiales par segment.

Pour un Groupe de notre taille, Michel et moi estimons que nous n'investissons pas suffisamment dans la Recherche et Développement et dans l'Innovation. Par ailleurs, j'ai évoqué avec Michel Landel et le Conseil d'Administration mon intention de créer un Comité Stratégique. Je me donne du temps pour proposer au Conseil ses objectifs et sa composition ainsi que les moyens dont il doit disposer.

2.4 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 la programmation des menus, la renégociation avec nos clients des contrats non rentables et la réduction de nos frais de fonctionnement.
- Nous avons aussi beaucoup avancé dans le domaine des mesureurs de progrès, qui permettent de piloter la croissance de notre résultat opérationnel et de notre chiffre d'affaires.

- Nos investissements sont essentiellement immatériels : comment les faire entrer dans nos processus de décision ? Nous sommes dans un secteur de services qui détient, par nature, peu d'actifs. Nos actifs sont les femmes et les hommes de l'entreprise ; nous avons donc lancé un groupe de travail sur le sujet confié à 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.

2.5 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 concurrentiel et améliorera nos marges.

Mais la marque Sodexo n'est ni une marque produit ni une marque de 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, à ses clients, à ses consommateurs, à ses actionnaires mais surtout à son personnel.

Dans ce domaine nous avons progressé.

- Nos responsables et notre personnel, comprennent mieux aujourd'hui l'importance de notre marque.
- Notre logo est aujourd'hui le même partout dans le monde.
- Notre territoire visuel a été simplifié et normalisé.
- Nous avons choisi les uniformes qui seront progressivement portés par nos collaborateurs dans le monde entier.

- Le positionnement Sodexo « Services de Qualité de Vie » est aujourd'hui adopté dans tous les pays et dans toutes les activités.

Il nous faut encore travailler pour concrétiser notre choix de marque unique.

En conclusion

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

Depuis cinq ans, on parle de crise.

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 il ne faut pas que nous tombions.

Nous avons détecté beaucoup d'opportunités pour notre Groupe.

Je suis donc très confiant dans l'avenir de Sodexo.

Merci à tous nos clients et aux consommateurs qui nous font confiance, merci à nos actionnaires qui assurent notre indépendance et merci et bravo à nos administrateurs, à nos dirigeants et à nos collaborateurs pour tout ce qu'ils ont déjà accompli pour faire de Sodexo une grande entreprise internationale et pour ce qu'ils vont réaliser pour continuer à assurer notre croissance à l'avenir.

PIERRE BELLON

Président du Conseil d'Administration de Sodexo



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE SODEXO AU 31 AOÛT 2013



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

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

**SOPHIE
BELLON**
Présidente
du Directoire,
Bellon SA

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

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



MICHEL LANDEL
Directeur Général de Sodexo



ROBERT BACCONNIER
Vice-Président du Conseil
d'Administration de Sodexo



PATRICIA BELLINGER
Executive Director, Executive Education,
Harvard Business School



BERNARD BELLON
Membre du Conseil de Surveillance
de Bellon SA



FRANÇOISE BROUGHER
Business Lead, Square



PAUL JEANBART
Directeur Général, Rolaco



ALAIN MARCHETEAU
Administrateur de sociétés



PETER THOMPSON
Administrateur de sociétés





Message de MICHEL LANDEL

Directeur Général de Sodexo

➤ 1. CONSOLIDER NOTRE COMPÉTITIVITÉ

Notre compétitivité repose à la fois sur notre capacité à accélérer notre croissance interne et sur la mise en œuvre de plans d'actions précis pour améliorer notre efficacité à tous les niveaux.

1.1 ACCÉLÉRER NOTRE CROISSANCE

Depuis 2005, notre chiffre d'affaires a progressé de plus de 50 % passant de 11,7 à 18,4 milliards d'euros au 31 août 2013, soit une croissance annuelle moyenne hors effet de change de 6,1 %. Sur cette même période, notre résultat opérationnel et notre résultat net part du Groupe (hors effets de change et éléments exceptionnels) ont progressé respectivement, en moyenne annuelle de 8,4 % et de 10 %. Enfin, pour sa génération de liquidités, Sodexo a atteint un ratio de « *cash conversion* » de son résultat net en liquidités générées par les opérations de l'ordre de 140 % en moyenne par an, depuis huit ans.

Cette performance très solide et constante est d'autant plus significative que, dans le même temps, le contexte économique mondial dans lequel nous évoluons n'a cessé de se dégrader.

Ainsi tandis que l'Europe semble encore bloquée dans le cercle vicieux de la récession avec des perspectives de reprise lente, les États-Unis demeurent fragilisés par le poids de leur dette et les pays dits « émergents » pâtissent du ralentissement général et d'une inflation élevée.

Malgré ce climat tendu, nous sommes confiants dans notre capacité à accélérer notre croissance interne pour atteindre, à moyen terme, une progression annuelle moyenne de notre chiffre d'affaires de 7 %.

Nous nous mobilisons sur trois axes principaux :

- **poursuivre le développement de nos expertises au service de la qualité de vie.** Nous sommes la seule entreprise pouvant proposer une offre globale de plus de 100 services : Services sur Site, Services Avantages et Récompenses, Services aux Particuliers et à Domicile.

À eux seuls, les services de *facilities management* représentent aujourd'hui 27 % du chiffre d'affaires consolidé (contre 18 % en 2004-2005) et ils sont désormais l'un des moteurs clés de la croissance du Groupe. Ces services, notamment les services de *hard facilities management*, contribueront à terme à améliorer nos marges, en apportant toujours plus de valeur à nos clients dans tous les segments de clientèle.

Les succès commerciaux que nous avons remportés en 2012-2013 confirment la pertinence de notre offre. La demande pour les services intégrés ne cesse de croître, quels que soient les profils de nos clients. Ainsi, par exemple, trois quarts des appels d'offres sur le segment des Entreprises en Europe portent aujourd'hui sur des solutions de services intégrés ;

“ En 2012-2013, Sodexo a une nouvelle fois confirmé la pertinence de sa stratégie de développement : nos résultats financiers sont en ligne avec les objectifs que nous nous étions fixés en début d'exercice. Nous avons maintenu nos performances sans nous détourner de notre vision à long terme en poursuivant la construction de notre expertise d'intégrateur de Services de Qualité de Vie. Pour cela, nous avons maintenu les investissements nécessaires à la mise en œuvre de notre stratégie tout en renforçant notre compétitivité et notre efficacité opérationnelle. Aujourd'hui, nous sommes prêts pour les défis qui nous attendent : consolider notre compétitivité pour créer les conditions d'une croissance durable et préparer le futur de Sodexo. ”

- **intensifier notre présence sur les marchés dits « émergents ».** Notre développement précurseur sur des marchés à fort potentiel, et notamment dans les pays dits « émergents », nous permet d'occuper aujourd'hui une position de leader dans l'ensemble des BRIC.

De fait, sur l'exercice 2012-2013, nos activités dans les économies émergentes représentent 21 % du chiffre d'affaires du Groupe en Services sur Site (contre seulement 10 % en 2004-2005) et notre volume d'émission pour l'activité Services Avantages et Récompenses atteint plus de 8 milliards d'euros (pour 2,1 milliards en 2004-2005).

Le rythme de croissance de l'activité Services Avantages et Récompenses est particulièrement soutenu en Amérique du Sud et en Asie avec de très beaux succès commerciaux tels que le contrat pour les 140 000 collaborateurs sud-américains de FEMSA – le premier embouteilleur de Coca-Cola au monde – ou encore les services de carte restauration pour les 13 800 collaborateurs de Caggemini en Inde ;

- **renforcer notre marque.** Nous savons qu'une marque forte contribue à l'accélération de notre développement commercial et à notre attractivité d'employeur. Nous avons là aussi progressé, à la fois dans la notoriété et dans l'image : nos services sont de mieux en mieux identifiés comme contribuant à améliorer la qualité de vie de tous ceux que nous servons. Une récente étude internationale souligne ainsi l'impact très positif de notre positionnement sur la préférence accordée à notre marque.

1.2 UNE EFFICACITÉ À RENFORCER POUR CONSTRUIRE L'AVENIR

Depuis plusieurs exercices notre marge brute sur site et notre *cash flow* subissent des pressions importantes car nos clients se concentrent eux-mêmes sur la réduction de leurs coûts et sur leur compétitivité.

Nous nous sommes mobilisés : en novembre 2012, nous avons lancé notre plan d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts. Nous prenons des décisions difficiles qui nous conduisent à sortir d'entités ou de contrats insuffisamment rentables. Nous avons également gagné en rigueur dans la gestion de nos frais généraux. En effet, hors l'impact du coût de la mise en œuvre de notre programme d'efficacité opérationnelle, signe de progrès et d'adaptation, nos frais administratifs ont baissé par rapport à l'exercice 2011-2012.

Aujourd'hui l'environnement concurrentiel mondial impose d'aller encore plus loin dans l'amélioration de nos fonctionnements et dans la réduction des coûts. Pour assurer une croissance rentable nous devons faire encore plus preuve de proactivité. C'est impératif si nous voulons poursuivre nos investissements, tenir notre promesse d'améliorer la qualité de vie de nos équipes comme de tous ceux que nous servons et continuer à contribuer au développement des communautés au sein desquelles nous opérons.





Suite du message de MICHEL LANDEL

Directeur Général de Sodexo

Pour les deux ans à venir, nous allons particulièrement centrer nos efforts sur :

- le redressement, la renégociation ou la sortie des contrats devenus insuffisamment rentables ;
- une rigueur accrue dans le suivi et la répercussion de la hausse des prix alimentaires et des frais de personnel auprès de nos clients ;
- l'amélioration de la productivité sur nos sites.

L'ensemble de ces actions doit nous permettre, dans un contexte économique mondial qui reste fluctuant, d'atteindre à l'horizon de deux ans un taux de marge opérationnelle de 6 %, nécessaire pour sécuriser nos développements sur le long terme.

2. PRÉPARER LE FUTUR DE SODEXO

Si les équipes sont mobilisées pour renforcer notre compétitivité, gage de pérennité et donc d'avenir, nous devons dans le même temps, préparer notre Groupe pour répondre aux évolutions mondiales qui se dessinent dans tous les domaines : politique, social, démographique, technique, environnemental... Ce contexte nous impose de trouver de nouvelles façons de nous développer. Pour construire une croissance durable à long terme et saisir toutes les opportunités qui se présenteront à nous, nous devons, dès maintenant, capitaliser sur nos atouts et repenser la façon dont nous exerçons notre métier.

C'est un travail de longue haleine, que nous avons déjà initié en nous appuyant sur nos atouts principaux :

2.1 UN POSITIONNEMENT AU CŒUR DES CHANGEMENTS DE SOCIÉTÉ

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

Chez Sodexo, nous pensons que pour créer une valeur durable, l'être humain doit être placé au cœur des organisations et des sociétés. Pour cette raison, nous considérons que la Qualité de Vie est un facteur déterminant de la performance individuelle et collective. Aujourd'hui, l'amélioration de la performance des lieux collectifs que sont l'entreprise, l'école, l'université, l'hôpital ou la prison, consiste à faire du bien-être des femmes et des hommes un sujet central et primordial. Nous en avons fait notre métier et notre raison d'être.

2.2 UN PUISSANT RÉSEAU MONDIAL, DES EXPERTISES SPÉCIALISÉES

Au fil des années, Sodexo a structuré ses compétences autour de deux axes qui font aujourd'hui sa force : d'une part un réseau international inégalé dans nos métiers et d'autre part, des expertises spécialisées par segment et sous segment de clientèle.

De la sorte, nous pouvons répondre partout, et avec la même précision, à tous les besoins de nos clients et de nos consommateurs.

À l'heure de la mondialisation accélérée de nos marchés, nous voulons renforcer ce double avantage concurrentiel. C'est pourquoi, dans les années à venir, nous allons mettre en place une organisation mondiale par segment qui permettra d'encore mieux anticiper et d'accompagner les évolutions de nos clients et ce, quelle que soit leur taille.

- Ces nouveaux fonctionnements bénéficieront bien sûr à nos grands clients internationaux pour lesquels notre offre de services intégrés joue véritablement un rôle de transformation, comme nous le faisons aujourd'hui pour des groupes tels qu'Unilever ou AstraZeneca par exemple.
- Ils bénéficieront aussi aux organisations locales qui pourront profiter des expertises développées dans le monde, dans leur secteur d'activité. Ce que nous avons mis en place dans le secteur hospitalier préfigure les évolutions que nous souhaitons déployer dans tous les segments de clientèle. Leader mondial du secteur avec plus de 4 000 établissements de santé clients à travers le monde, Sodexo permet en effet, d'ores et déjà, aux établissements indiens ou du Sud-Est asiatique de bénéficier de niveaux de services répondant aux plus hauts standards internationaux, en capitalisant sur l'expérience et l'expertise développées en Amérique du Nord et en Europe.

Devenir un groupe mondial toujours plus interconnecté nous permettra d'aller plus loin en gagnant en efficacité et en standardisation, donc en compétitivité et en qualité délivrée.

2.3 UN ENGAGEMENT RESPONSABLE POUR UNE CROISSANCE DURABLE

Pour construire notre futur, nous pouvons compter sur les femmes et les hommes de Sodexo, qui sont le principal moteur de notre performance.

Notre réussite repose sur la motivation et l'engagement de nos 428 000 collaborateurs et bien entendu aussi, sur

leur professionnalisme. Nous continuerons à investir pour les former et développer leurs compétences : cela demeure une priorité pour atteindre notre ambition.

C'est pourquoi nous maintenons nos investissements de formation à un niveau d'environ 10 % du résultat opérationnel du Groupe.

Nous mettons aussi l'accent sur le développement de la diversité de nos équipes car il s'agit pour nous d'un enjeu stratégique : si nous voulons répondre aux attentes multiples de plus de 75 millions de consommateurs dans 80 pays, la diversité de nos collaborateurs doit être le reflet naturel de la pluralité de nos publics.

Notre politique volontariste en la matière commence à porter ses fruits, notamment sur la question de l'égalité hommes-femmes : aujourd'hui, le Conseil d'Administration de Sodexo est composé de 38 % de femmes, 23 % de nos cadres dirigeants sont des dirigeantes (elles étaient 16 % en 2008) et, en Europe, 11 de nos directeurs de pays sont des femmes.

Enfin, Sodexo reste fidèle à sa vocation, définie dès la création du Groupe en 1966, de **contribuer au développement économique, social et environnemental des pays où il opère**. Je suis convaincu qu'aujourd'hui, aux côtés des politiques publiques, les entreprises mondiales jouent ainsi un rôle essentiel en apportant dans toutes les régions du monde l'exemple de leur fonctionnement.

La croissance durable est la seule envisageable dans un monde économique qui devra de plus en plus replacer l'humain au cœur de sa performance. La qualité de nos engagements au sein des communautés locales, en particulier par notre programme STOP Hunger de lutte contre la faim et la malnutrition, a cette année encore été reconnue par de nombreuses récompenses parmi lesquelles le titre de *Global Sustainability Leader* accordé pour la neuvième année consécutive dans le cadre du prestigieux Dow Jones Sustainability Indices.





Suite du message de
MICHEL LANDEL
Directeur Général de Sodexo

2.4 EN CE DÉBUT D'EXERCICE, JE SUIS CONFIAINT DANS L'AVENIR DE SODEXO

Nous avons une stratégie claire qui nous permettra de créer de la valeur pour nos clients et de nous différencier de nos concurrents en capitalisant toujours mieux sur nos expertises dans nos trois activités.

Nous bénéficions de nombreux atouts.

Sur un marché dont le potentiel est considérable, notre offre unique de Services de Qualité de Vie répond aux attentes de nos clients et de nos consommateurs ; notre réseau mondial est inégalé et nous avons une position de leader incontesté dans les pays émergents. Nos équipes sont engagées et unies par une culture forte.

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 opère.

Enfin, notre modèle financier et notre indépendance nous permettent d'investir dans la durée pour construire notre futur.

Je tiens à remercier nos clients pour leur fidélité et nos actionnaires pour leur confiance.

Je souhaite enfin saluer chaleureusement l'ensemble de nos collaborateurs dont l'engagement a conduit aux bonnes performances réalisées au cours de l'exercice 2012-2013 et qui, chaque jour, s'engagent pour améliorer la qualité de vie des femmes et des hommes qu'ils servent.

MICHEL LANDEL
Directeur Général de Sodexo

LE COMITÉ EXÉCUTIF DE SODEXO

au 1^{er} septembre 2013



MICHEL LANDEL
Directeur Général et
Administrateur de Sodexo ;
Président du Comité Exécutif



**ELISABETH
CARPENTIER**
Directrice Ressources
Humaines Groupe



GEORGE CHAVEL
Directeur Général Amérique
du Nord pour l'activité
Services sur Site



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



SIÂN HERBERT-JONES
Directrice Financière Groupe



NICOLAS JAPY
Directeur Général
de la Gestion des Bases-Vie ;
Directeur Général
Asie/Australie et chargé de
la Défense pour l'activité
Services sur Site



DAMIEN VERDIER
Directeur de la
Fidélisation des Clients
et de la Satisfaction des
Consommateurs ;
Directeur du Marketing de
l'Offre, des Achats et du
Développement Durable

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 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 co-leader au Brésil, le plus grand marché mondial des titres de services.</p> <p>Sodexo réalise aussi des acquisitions complémentaires dans plusieurs domaines, dont Zehnacker qui lui permet de doubler sa taille en Allemagne et de devenir leader sur le segment Santé.</p>	<p>2008</p>	
	<p>2009</p>	<p>L'acquisition de Radhakrishna Hospitality Services Group (RKHS), premier acteur des Services sur Site en Inde, permet à Sodexo de tripler sa taille sur ce marché dont le potentiel est immense.</p> <p>En Amérique du Nord, après l'acquisition de Circles, société de services de conciergerie, celle de Comfort Keepers spécialisée dans les services non médicalisés pour les seniors, contribue au développement de la troisième activité du Groupe : les Services aux Particuliers et à Domicile.</p>
<p>Sodexo devient 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 dans la 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>

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

- > 18,4 milliards d'euros de CA consolidé
- > 427 921 collaborateurs
- > 33 279 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, nous avons développé dans ce domaine un savoir-faire unique porté par près de **428 000 collaborateurs** dans **80 pays**. Grâce à la diversité des talents du Groupe, nous pouvons

proposer 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 environ 50 fois son chiffre d'affaires actuel.

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

SODEXO ET L'OCDE UNISSENT LEURS FORCES POUR MIEUX COMPRENDRE ET PROMOUVOIR LA QUALITÉ DE VIE DANS LE MONDE

Parce qu'elle est une composante essentielle du développement et du progrès social, la Qualité de Vie est au cœur du partenariat inédit conclu pour trois ans entre Sodexo et l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Les deux organisations échangeront des informations relatives à la Qualité de Vie avec des acteurs de la société civile, des ONG, des organismes universitaires, mais aussi avec des acteurs publics.

Ce partenariat ambitieux permettra à Sodexo et à l'OCDE de partager leurs expériences, différentes mais complémentaires. De par son travail permanent auprès des gouvernements, du monde des affaires et des organisations syndicales, l'OCDE a acquis une vision macro-économique de la Qualité de Vie qu'il a su traduire dans un indicateur international unique en son genre : l'indicateur du « Vivre mieux ». De son côté, Sodexo a développé une perception micro-économique très proche des individus en servant quotidiennement 75 millions de personnes dans le monde.

Pour le Secrétaire Général de l'OCDE, Angel Gurría :
« Ce partenariat entre l'OCDE et Sodexo s'appuie sur notre intérêt partagé en faveur du bien-être et de la Qualité de Vie. Le soutien de Sodexo dans cette démarche nous est précieux. »

En mai dernier, Sodexo a participé au Forum 2013 de l'OCDE. Michel Landel, Directeur Général de Sodexo, est intervenu lors de la table ronde de la séance plénière, et plusieurs dirigeants et experts du Groupe ont contribué aux discussions et aux débats du Forum.

Distinctions

SODEXO FIGURE PARMIS LES « MOST ADMIRED COMPANIES » DU MAGAZINE FORTUNE

Sodexo 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.

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. L'excellente performance de Sodexo dans les principales catégories reflète le modèle social du Groupe et les valeurs qui unissent ses 428 000 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 2013, 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 neuvième année consécutive ;
- Sodexo a reçu au Forum économique mondial 2013 à Davos trois prix prestigieux « **Sector Leader** », « **Gold Class** » et « **Sector Mover** », décernés par RobecoSAM, une société de gestion d'actifs spécialisée dans les investissements dans le développement durable. Le *Sustainability Yearbook* de RobecoSAM est considéré comme la publication mondiale de référence en termes de responsabilité sociale d'entreprise.

(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 gestionnaires d'actifs des données comparatives sur le développement durable.

Services sur Site

CHIFFRES-CLÉS

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

> **413 000** collaborateurs *

> **17,6** 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

- > **16** milliards d'euros de volume d'émission
- > **4 %** du CA du Groupe
- > **790** millions d'euros de CA
- > **4 058** collaborateurs
- > **420 000** clients (hors particuliers)
- > **31,9** millions de bénéficiaires
- > **1,2** million d'affiliés

Source : Sodexo.

Sodexo crée, pilote et met en œuvre près de 250 Services Avantages et Récompenses adaptés aux principaux enjeux de chaque entreprise et organisation.

Ces solutions contribuent à améliorer la Qualité de Vie de leurs bénéficiaires : salariés, étudiants, personnes percevant des aides publiques en :

- favorisant leur **équilibre vie personnelle et vie professionnelle** ;
- les encourageant à **préserver leur santé** ;
- faisant en sorte qu'ils **se sentent véritablement valorisés dans leur travail** ;
- améliorant leur **niveau de vie**.

Les entreprises, quelle que soit leur taille, disposent ainsi de solutions de Qualité de Vie clef en main et innovantes 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 trois catégories de services et permet de :

- **recruter les talents, fidéliser et accroître la motivation des collaborateurs.** Les Avantages pour les Salariés apportent des réponses aux enjeux de politique salariale des entreprises et les aident à renforcer leur attractivité ;
- **mobiliser des équipes autour d'objectifs quantitatifs ou qualitatifs.** Avec les Programmes d'Incentive de Sodexo, les entreprises disposent d'outils personnalisés clefs en main pour stimuler les ventes, animer un réseau de partenaires ou favoriser les bonnes pratiques de sécurité au sein d'une usine ;
- **garantir et valoriser la distribution et l'affectation des Aides publiques.** Sodexo conçoit des solutions simples, transparentes et efficaces qui facilitent le travail des gouvernements et collectivités locales, optimisent leur budget et les aident à atteindre leurs objectifs en matière de politique sociale, culturelle ou éducative.

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

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** :
réservations de restaurants ou de vacances, billetterie, services à domicile, pressing... 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'aide au déplacement, le portage de courses, la préparation de repas équilibrés, le contrôle de la prise de médicaments ou encore l'aide à la toilette.

Sodexo contribue ainsi à l'amélioration de la Qualité de Vie des enfants, des adultes et des seniors.

1.3.1.2 PERFORMANCE FINANCIÈRE ET CHIFFRES CLÉS

Chiffre d'affaires consolidé

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

	(en millions d'euros)
2008-2009	14 681
2009-2010	15 526
2010-2011	16 047
2011-2012	18 236
2012-2013	18 397

Le chiffre d'affaires consolidé de Sodexo pour l'exercice 2012-2013 s'élève à **18,4 milliards d'euros**, soit une progression totale de + 0,9 %. La croissance interne ressort à + 1,1 % ou + 2,9 % en excluant l'impact de la Coupe du monde de Rugby, des Jeux olympiques et de la 53^e semaine d'activité en Amérique du Nord.

La croissance interne de l'activité **Services sur Site** (+ 2,6 % hors événements spécifiques de l'exercice mentionnés dans le paragraphe précédent) a été portée par la demande accrue des offres intégrées de services de Qualité de Vie dans toutes les zones géographiques et par le leadership de Sodexo dans les pays émergents, atténuant les baisses de volumes dans les services de restauration, notamment en Europe.

La croissance interne de l'activité **Services Avantages et Récompenses** (+ 8,3 %) traduit surtout le dynamisme continu en Amérique latine.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE (EXERCICE 2012-2013)

Services sur Site	96 %
• Entreprises et Administrations	32 %
• Bases-Vie	10 %
• Défense	4 %
• Justice	2 %
• Sports et Loisirs	3 %
• Santé	18 %
• Seniors	6 %
• Éducation	21 %
Services Avantages et Récompenses	4 %

En **Services sur Site**, par segment de clientèle, la croissance interne du chiffre d'affaires (hors impact de la 53^e semaine d'activité en Amérique du Nord, des Jeux olympiques et de la Coupe du monde de rugby) a été la suivante :

- + 4,1 % en **Entreprises et Administrations** traduisant un solide développement commercial dans les pays émergents ainsi que le succès de ses offres intégrées en Amérique du Nord et en Europe ;
- + 0,8 % en **Santé et Seniors** résultant d'un développement commercial (gains de nouveaux contrats) modeste lors de l'exercice précédent ;
- + 1,2 % en **Éducation** provenant d'une excellente fidélisation des clients en Amérique du Nord mais accompagnée d'un ralentissement en Europe.

La croissance interne de l'activité **Services Avantages et Récompenses** a atteint + 8,3 %, un niveau similaire à celui observé en 2011-2012. Elle reflète surtout le dynamisme continu en Amérique latine.

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

2008-2009	23 %
2009-2010	24 %
2010-2011	25 %
2011-2012	26 %
2012-2013	27 %

Les services de *facilities management* représentent désormais 27 % du chiffre d'affaires consolidé (contre 18 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2004-2005). Comme cela a été le cas au cours des deux derniers exercices, ces services continuent à croître à un rythme plus élevé que les services de restauration, confirmant une nouvelle fois la pertinence du positionnement du Groupe.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU VOLUME D'ÉMISSION DES SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES (EXERCICE 2012-2013)

	Chiffre d'affaires	Volume d'émission
Amérique latine	57 %	51 %
Europe et Asie	43 %	49 %

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EXERCICE 2012-2013)

Amérique du Nord	38 %
Europe continentale	34 %
Reste du monde	21 %
Royaume-Uni et Irlande	7 %

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 2012-2013, 21 % du chiffre d'affaires des Services sur Site, contre seulement 10 % en 2004-2005.

Effectifs

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS EN FIN D'EXERCICE

2008-2009	379 749
2009-2010	379 137
2010-2011	391 148
2011-2012	421 391
2012-2013	427 921

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (EXERCICE 2012-2013)

Amérique du Nord	31 %	132 611 collaborateurs
Europe continentale	24 %	102 236 collaborateurs
Reste du monde	37 %	158 002 collaborateurs
Royaume-Uni et Irlande	8 %	35 072 collaborateurs

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE (EXERCICE 2012-2013)

Services sur Site	97 %
• Entreprises et Administrations	40 %
• Bases-Vie	10 %
• Défense	3 %
• Justice	1 %
• Sports et Loisirs	3 %
• Santé	15 %
• Seniors	3 %
• Éducation	22 %
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

2009	33 884
2010	33 543
2011	33 400
2012	34 343
2013	33 279

La répartition des sites au 31 août 2013 est la suivante :

• 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 *

(en millions d'euros)	
2008-2009	746
2009-2010	771
2010-2011	853
2011-2012 *	958
2012-2013 *	953

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

À 953 millions d'euros, le résultat opérationnel est en progression de + 1,7 % hors effets de change par rapport à l'exercice précédent et en léger recul de - 0,5 % à taux de change courant.

Ce résultat opérationnel traduit à la fois :

- une excellente progression de plus de 13 % dans l'activité Services Avantages et Récompenses et une hausse de près de + 7 % en Services sur Site en Amérique du Nord ;
- un recul dans les Services sur Site en Europe continentale et dans le Reste du monde, résultant des baisses de volumes dans les services de restauration, des pressions accrues de la part des clients à la recherche d'économies, ainsi que des pressions inflationnistes dans les pays émergents.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

(en millions d'euros)	
2008-2009	393
2009-2010	409
2010-2011	451
2011-2012	525
2012-2013*	530
2012-2013 (publié)	439

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

L'évolution du résultat net part du Groupe publié en 2012-2013 a été fortement impactée :

- à hauteur de - 91 millions d'euros après impôts, par le coût de mise en œuvre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts, dont le retour sur investissement ne sera visible que sur les deux à trois ans à venir ;
- et par l'ajustement comptable favorable lié au plan de retraites au Royaume-Uni constaté en 2011-2012, qui rend la base de comparaison de l'exercice précédent plus élevée.

Ces deux éléments masquent les réels progrès accomplis en 2012-2013 et la performance des équipes de Sodexo. Hors ces deux éléments, le résultat net part du Groupe aurait en effet progressé de l'ordre de 5 % en 2012-2013.

RÉSULTAT DISTRIBUÉ

(en millions d'euros)	
2008-2009	197
2009-2010	208
2010-2011	221
2011-2012	240
2012-2013	254 *

* Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014.

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale qui se tiendra le 21 janvier 2014, de porter pour l'exercice écoulé le dividende à 1,62 euro par action, soit une progression de près de 2 % par rapport à l'exercice précédent.

Par ailleurs, toute action inscrite sous la forme nominative depuis plus de quatre ans au 31 août 2013 (et conservée ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende), bénéficiera, pour la première fois lors de cet exercice, d'une majoration de 10 % de ce dividende (arrondi au centime inférieur) dans la limite de 0,5 % du capital par actionnaire.

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

2008-2009	114 %
2009-2010	184 %
2010-2011	146 %
2011-2012	130 %
2012-2013	120 %

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

Sodexo a réalisé en moyenne annuelle depuis 8 ans, un ratio de *cash conversion* de son résultat net en liquidités générées par les opérations d'environ 140 %.

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

(Y compris participations ne donnant pas le contrôle)

2008-2009	38 %
2009-2010	24 %
2010-2011	15 %
2011-2012	21 %
2012-2013	16 %

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

Au cours de l'exercice 2012-2013, le Groupe a diminué son endettement net de 161 millions d'euros.

Au 31 août 2013, la note attribuée à Sodexo par Standard & Poor's était BBB+ à long terme.

RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE) *

2008-2009	15 %
2009-2010	15 %
2010-2011	18 %
2011-2012	17 %
2012-2013	15 %

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

1.3.1.3 L'ACTION SODEXO

BÉNÉFICE NET PAR ACTION (EN EUROS)

2008-2009	2,54
2009-2010	2,64
2010-2011	2,95
2011-2012	3,48
2012-2013	2,91

DIVIDENDE PAR ACTION (EN EUROS)

2008-2009	1,27
2009-2010	1,35
2010-2011	1,46
2011-2012	1,59
2012-2013	1,62*

* Proposé à l'Assemblée Générale qui se tiendra le 21 janvier 2014.

Par ailleurs, toute action inscrite sous la forme nominative depuis plus de quatre ans au 31 août 2013 (et qui sera conservée ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende), bénéficiera, pour la première fois lors de cet exercice, d'une majoration de 10 % de ce dividende (arrondi au centime inférieur) 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 en garnison ou en mission de pacification ainsi que des détenus.

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

- les Services sur Site ;
- les Services Avantages et Récompenses ;
- 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 :

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

Des synergies de visibilité pour la marque

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

Des synergies de coût et d'organisation

Les équipes Sodexo des différentes activités peuvent en effet partager les mêmes infrastructures (fonctions supports, locaux, etc.) et économiser 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.

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

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

Focus sur...

PARTENARIAT ÉLARGI ET ACCOMPAGNEMENT GLOBAL : SODEXO DEVIENT L'UNIQUE PRESTATAIRE GLOBAL DE SERVICES SUR SITE DE NOKIA

Sodexo a été choisi par Nokia comme unique prestataire global pour la gestion des services intégrés sur les sites de bureaux de l'entreprise finlandaise à travers le monde. Le contrat, qui couvre pour l'instant 55 pays et 140 sites, devrait s'étendre à l'ensemble des 66 pays et des 290 sites dans lesquels le leader mondial des communications mobiles et des services de cartographie en ligne est implanté.

Sodexo développe ainsi une offre complète de services innovants – de la maintenance technique et de la gestion énergétique à la restauration, la conciergerie et les programmes bien-être – contribuant à la Qualité de Vie du personnel de l'entreprise tout en lui permettant de se concentrer sur son cœur de métier.

En tant que prestataire unique, Sodexo a mis en œuvre une solution qui simplifie les procédures existantes, accroît la visibilité et l'évaluation globale des performances, et offre la flexibilité nécessaire pour répondre à l'évolution des besoins de son client.

Outre cette expertise dans les services de *facilities management*, Sodexo propose aussi ses Services Avantages et Récompenses aux collaborateurs de Nokia dans 15 pays. Selon Nokia, l'offre de Services de Qualité de Vie de Sodexo contribue au bien-être et à la motivation de ses collaborateurs et à faire de l'entreprise un employeur de choix dans son secteur.

« L'offre de Services de Qualité de Vie de Sodexo répond à la stratégie de Nokia qui vise à aider nos collaborateurs à être toujours plus performants en leur fournissant des services de qualité et un environnement de travail adapté pour une réussite optimale », a déclaré Riku Pentikainen, Directeur des Partenariats Stratégiques pour la Sécurité et les Ressources au Travail de Nokia.

1.3.2.1 NOS SERVICES SUR SITE

CHIFFRES-CLÉS

> 96 % du chiffre d'affaires du Groupe

> 17,6 milliards d'euros de CA consolidé

> 413 000 collaborateurs *

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 de 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.

■ Focus sur...

LE RENFORCEMENT DE L'EXPERTISE MULTITECHNIQUE DU GROUPE

Un axe de développement majeur pour le Groupe avec :

- **une organisation dédiée de spécialistes**

Aujourd'hui, les services de *facilities management* enregistrent une croissance de deux à trois fois supérieure à celle des services de restauration. Grâce à une offre de services de maintenance technique déployée par 18 000 collaborateurs dans 57 pays le Groupe est devenu un acteur de premier plan des services multitechniques.

Pour encore mieux répondre aux attentes de ses consommateurs, contribuer à améliorer la performance de ses clients et renforcer sa compétitivité dans un marché en pleine évolution, Sodexo continue à recruter des profils techniques et à mettre en place une Plate-forme Mondiale d'Expertise Technique qui permet de centraliser et de partager les meilleures pratiques. Au cœur de cette plate-forme, le Référentiel de gestion d'actifs qui détaille les différents processus, outils et normes de maintenance technique, permet de définir et déployer une démarche globale de gestion des infrastructures et des équipements. Ce nouveau

modèle de services de *facilities management* sera la référence pour tous les futurs contrats. À cet égard, Sodexo devrait être le premier fournisseur de services de *facilities management* à proposer des services conformes à la norme ISO⁽¹⁾ 55000 à l'échelle mondiale.

Pour soutenir cette démarche de progrès continu, le Groupe développe et met en œuvre plusieurs outils parmi lesquels :

- un nouveau système unique de gestion de la santé et de la sécurité,
- Maximo, un système de gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO) qui assure les mêmes niveaux de service aux clients du monde entier ;

- **des acquisitions ciblées**

Après les récentes acquisitions de Roth Bros, spécialisé dans les services techniques aux États-Unis et d'une filiale de *facilities management* de la société Atkins au Royaume-Uni, Sodexo renforce son expertise avec l'acquisition de **MacLellan en Inde**, un leader national de la gestion des services techniques qui bénéficie d'une expertise reconnue en matière de génie climatique, de gestion des énergies, de maintenance et de gestion des locaux.

(1) 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 environnemental), l'ISO 22000 (management de la sécurité des denrées alimentaires) et l'ISO 55000 (gestion d'actifs industriels).

ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS

CHIFFRES-CLÉS

- > 5 867 millions d'euros de CA
- > 172 617 collaborateurs
- > 32 % du CA du Groupe
- > 17 154 sites

Source : Sodexo.

Notre offre

LA QUALITÉ DE VIE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS

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

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

Tendances 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.

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

- les nouvelles conceptions du travail, comme l'activité à domicile ou à distance rendue possible par les nouvelles technologies, génèrent de nouvelles façons de penser la productivité, la flexibilité et l'équilibre vie privée/vie professionnelle ;

- le dynamisme économique des marchés émergents tels que la Chine, l'Inde, le Brésil, la Turquie et le Mexique accélère la course aux talents et alimente la demande de services destinés à améliorer l'engagement et le bien-être des salariés ;
- les clients et les gouvernements recherchent des partenaires éthiques et socialement responsables, 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 un partenaire mondial unique capable de répondre à leurs besoins partout où elles sont implantées et de s'adapter aux cultures et aux contextes locaux ;
- les attentes toujours plus élaborées des clients et leur stratégie globale en matière d'approvisionnement imposent des solutions sur mesure, adaptées à leur organisation et à tous leurs types de sites.

Source : Sodexo.

POTENTIEL DE MARCHÉ

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

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

Estimation Sodexo.

Avec notre client : le Fonds monétaire international à Washington

UN LARGE ÉVENTAIL DE SERVICES POUR RÉPONDRE A UN MONDE DE BESOINS

Pour mieux se concentrer sur sa mission d'encourager la coopération monétaire internationale et une croissance économique durable, le Fonds monétaire international (FMI) a élargi sa relation avec Sodexo en lui confiant un contrat de Services de Qualité de Vie de sept ans. L'enjeu : créer un environnement de travail qui réponde aux besoins variés d'une population diverse et multiculturelle.

Les attentes de notre client

Avec 188 pays membres représentés, le siège du FMI à Washington, D.C., accueille des hôtes divers venus du monde entier : délégations nationales, visiteurs et membres du personnel. Le FMI avait besoin d'un partenaire capable de satisfaire une communauté de 4 000 consommateurs issus de cultures très différentes et de gérer efficacement près de 280 000 mètres carrés de bureaux haut de gamme répartis dans deux bâtiments. Pour répondre aux attentes croissantes en matière de qualité de vie, le FMI a fait confiance à l'expérience de Sodexo, qui assure ses services de restauration depuis deux ans et partage sa culture de la diversité, de l'innovation et du développement durable.

La réponse de Sodexo

Afin de mieux répondre à la diversité des sensibilités, des habitudes et des goûts des collaborateurs et des hôtes du FMI, et de renforcer ainsi l'efficacité de l'organisation, Sodexo a proposé une offre globale, intégrée et durable, de Services de Qualité de Vie.

Les équipes du Groupe ont déployé une offre de services intégrés de *facilities management*, en ligne et sur site, conçue pour améliorer la qualité de vie sur le lieu de travail.

Sodexo a également pris en charge les services multitechniques des deux bâtiments du siège social du FMI – systèmes techniques, entretien des façades, services aux occupants, gestion des déménagements, construction, gestion de l'énergie et centre d'appels – pour valoriser l'environnement de travail, optimiser la gestion des infrastructures des deux bâtiments et soutenir les initiatives environnementales du FMI.

Aujourd'hui, en offrant toute une gamme de services adaptés à la culture de chacun, le siège social du FMI reflète mieux encore la vocation mondiale de l'organisation.

■ Focus sur...

FRANCE – DONNER VIE À UN « CAMPUS VERTICAL »

Un environnement de travail stimulant, associant responsabilité environnementale et Qualité de Vie : telle est la nouvelle équation gagnante mise en place par Sodexo dans la Tour EQHO, une rénovation architecturale innovante, symbole du renouveau du quartier de La Défense.

C'est avant tout pour répondre aux attentes des futurs occupants des 80 000 m² de la tour EQHO que la société de gestion de biens immobiliers Icade a fait appel à l'expertise de Sodexo dans les services de restauration, de maintenance et de gestion énergétique. Le projet : faire du bâtiment EQHO un « campus vertical », accueillant, convivial et éco-durable, combinant bien-être, confort et efficacité.

Un défi de taille pour Sodexo, qui a mis l'humain au cœur de son offre intégrée de Services de Qualité de Vie pour faire vivre l'écosystème de la tour. Inventivité, convivialité, engagement et dynamisme... Les caractéristiques de ce bouquet de services cohérent et modulable ont valu à Sodexo d'intervenir dans la conception de ce bâtiment de 40 étages bien avant son ouverture au public. L'objectif ? Optimiser l'utilisation des espaces communs, maximiser l'efficacité des aménagements et des services, et garantir la performance énergétique des équipements. Les équipes de Sodexo ont d'ailleurs intégré les certifications environnementales HQE⁽¹⁾ et BREAAAM dans leur système de management.

Pour les 5 600 habitants du « campus », c'est donc une offre de convivialité, d'échange et de partage adaptée à l'esprit campus des lieux qui a été déployée par Sodexo. De nombreux espaces de restauration lumineux et accueillants – self-services, café-*snacking*, restaurant panoramique à l'esprit *lounge* – facilitent les réunions informelles et encouragent le travail en équipe autour de plats imaginatifs, variés et équilibrés, préparés par des chefs Sodexo qui privilégient des produits bio locaux. Un centre d'affaires répond aux exigences d'efficacité et donne vie au travail en réseau avec son auditorium de

(1) 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.

350 places et ses outils high-tech collaboratifs. Espace forme et relaxation, services de conciergerie, bagagerie... une large gamme de prestations à la carte permet de travailler « l'esprit libre » dans des espaces confortables et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie privée.

Faits marquants

INTERNATIONAL

La « qualité de vie au mètre carré »

Sodexo poursuit son étroite collaboration en matière de *facilities management* avec **CoreNet Global**, une association qui réunit plus de 7 000 professionnels de l'immobilier d'entreprise et des locaux professionnels, prestataires de services et développeurs économiques. CoreNet Global a adopté l'idée de Sodexo : valoriser les immeubles de bureaux en mesurant la « qualité de vie au mètre carré ». Une recommandation qui défend l'idée selon laquelle la qualité de l'environnement et de la vie sur les lieux de travail relève, pour l'entreprise, des pratiques sociales responsables.

Un collaborateur de Sodexo nommé « Chef de l'année » !

Darren Thompson, l'un des chefs de cuisine de Sodexo, qui sert de grands clients internationaux au Royaume-Uni et aux États-Unis, s'est vu décerner par la **Craft Guild of Chefs**, une prestigieuse association britannique de chefs cuisiniers du monde entier, le prix « Chef de l'année » dans la catégorie Restauration collective. Cette récompense lui a été remise lors d'une cérémonie dédiée à la reconnaissance des chefs faisant preuve d'excellence au plus haut niveau, dans tous les secteurs de la restauration. Décernés depuis 20 ans, les prix de la guilde sont aujourd'hui considérés comme les « Oscars » de la profession.

Répondre aux exigences du secteur pharmaceutique

Poursuivant le renforcement de son **Système de Management de la Qualité (SMQ)** ⁽¹⁾ au sein du Groupe, Sodexo a mis en œuvre une solution informatique spécialement conçue pour les environnements hautement réglementés comme celui de l'industrie pharmaceutique. En s'assurant que les services du Groupe respectent les normes réglementaires les plus rigoureuses, le SMQ aide les clients à atteindre leurs objectifs de sécurité et

de qualité tout en leur permettant de se concentrer sur leur cœur de métier. Centré sur des services essentiels et réglementés tels que le nettoyage dans le respect des Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF) ⁽²⁾, la distribution et la logistique, les services spécialisés pour les laboratoires ou les services techniques de *facilities management*, le SMQ mondial de Sodexo a été, pour la deuxième année, certifié ISO 9001.

BRÉSIL – UN PRESTATAIRE DE SERVICES EN « OR »

Pour la deuxième année consécutive, Sodexo a reçu le prix *Gold Supplier* décerné par le **groupe Boticário** dans le cadre de son programme d'évaluation et de développement des fournisseurs. Fondé en 1977 et client de Sodexo depuis 14 ans, O Boticário est l'une des marques les plus réputées sur le marché des cosmétiques au Brésil.

CHINE – UNE OFFRE SUR MESURE POUR LES LABORATOIRES PHARMACEUTIQUES

Sodexo élargit son offre de **services spécialisés pour les laboratoires** de recherche et développement et les installations d'essai de ses grands clients de l'industrie pharmaceutique afin de leur assurer un support global. Outre les services de laboratoire classiques tels que le nettoyage des locaux, la gestion des déchets ou l'entretien des équipements, cette offre couvre aussi la préparation des milieux de culture, la gestion de la logistique et du stockage, la maintenance et la gestion des instruments de laboratoire.

ÉTATS-UNIS – L'U.S. POSTAL SERVICE DÉCERNE À SODEXO SON PRIX DE L'INNOVATION

Tout juste un an après avoir été choisi par l'U.S. Postal Service pour gérer la maintenance de ses toitures, **Roth Bros, filiale de Sodexo**, a été distinguée par son client qui lui a remis son *Supplier Innovation Award* (fournisseur innovant) lors d'une cérémonie à Washington. Parmi les quelque 20 000 fournisseurs de l'U.S. Postal Service, seules dix entreprises ont été récompensées lors de cette cérémonie. Au même titre que les neuf autres lauréats, Roth Bros a été reconnue par l'U.S. Postal Service comme « l'une des entreprises les plus remarquables du pays, et un fournisseur et partenaire de qualité supérieure ». Aux termes du contrat qui le lie à son client, Roth Bros assure les services de maintenance de près de 19 millions de mètres carrés de toitures couvrant les 6 150 bâtiments de l'U.S. Postal Service.

(1) **Système de Management de la Qualité (SMQ)**

Le SMQ est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation générant l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

(2) **Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF)**

Établies par des États ou la Commission européenne dans le cadre du développement des démarches Qualité, les Bonnes Pratiques de Fabrication sont la traduction française de Good Manufacturing Practice (GMP) et s'appliquent à la fabrication de médicaments à usage humain ou vétérinaire.

FRANCE – DES BÂTIMENTS PERFORMANTS POUR L'UTILISATEUR, LE CLIENT ET... LA PLANÈTE

Sodexo franchit un nouveau pas dans l'accompagnement de ses clients en les aidant maintenant à obtenir la **certification BREEAM**, le premier référentiel d'évaluation de la performance environnementale des bâtiments dans le monde. Cette certification est révélatrice de la capacité de Sodexo à assurer la qualité, le confort et l'efficacité des bâtiments qu'il gère : autant d'éléments qui augmentent la valeur perçue des biens immobiliers sur le marché de la vente et de la location.

Cette nouvelle offre complète l'expertise de Sodexo dans les bâtiments certifiés **HQE Exploitation™**, qui permet au Groupe d'assurer à ses clients des pratiques d'exploitation durables, de renforcer l'efficacité énergétique de leurs bâtiments tout en améliorant la santé et la qualité de vie des occupants. Sodexo a ainsi contribué à la certification de 28 des 145 bâtiments certifiés HQE Exploitation™ en France ⁽¹⁾.

ITALIE – SODEXO RENFORCE SON EXPERTISE MULTITECHNIQUE

Sodexo a renforcé, en 2012, son offre de services de *facilities management* en Italie. Parmi les nouveaux domaines clé d'expertise : le génie climatique, la protection incendie, la détection des fuites de gaz, la gestion des fluides et des systèmes électriques, l'installation d'équipements de diagnostic, la gestion des énergies et des énergies renouvelables.

PÉROU – LA GESTION DE LA SÉCURITÉ À NOUVEAU À L'HONNEUR !

Pour la troisième année consécutive, Sodexo a été reconnu pour son engagement en matière de santé et de sécurité au travail par la société **Pacifico Seguros**, qui a souligné ses efforts pour établir une culture de la sécurité sur le lieu de travail et influencer positivement sur le bien-être et la motivation des salariés.

ROYAUME-UNI – LA SÉCURITÉ RECONNUE D'UNE OFFRE GLOBALE DE SERVICES INTÉGRÉS

Les services intégrés de *facilities management* de Sodexo ont obtenu le niveau « Or » de la sécurité de la **Royal Society for the Prevention of Accidents (RoSPA)** ⁽²⁾ en reconnaissance de l'engagement continu de l'entreprise pour améliorer les normes de santé et de sécurité sur les sites de tous ses clients. Décernée sur la base de 10 critères clés de performance, depuis la qualité de la Direction jusqu'à la formation des collaborateurs, cette reconnaissance des services techniques s'ajoute à celle détenue par Sodexo depuis 2011 pour ses services de nettoyage, d'horticulture, de restauration, ainsi que pour la sécurité alimentaire.

INTERNATIONAL – DE NOUVELLES CERTIFICATIONS

Inde

Les sites de Volkswagen et MIOT ainsi que ceux d'IBM à Manyata et d'ASB à Kohinoor Park ont été certifiés ISO 22000, une norme relative à la sécurité des denrées alimentaires. Par ailleurs, Le Bureau of *Energy Efficiency* (BEE) a certifié Sodexo **comme société de services énergétiques** (ou ESCO ⁽³⁾, *energy services company*) de niveau 2 pour ses projets en matière d'efficacité énergétique.

Pérou

Les bâtiments de Procter & Gamble ont obtenu la certification environnementale **ISO 14001** ainsi que la certification **OHSAS 18001** ⁽⁴⁾ relative à la prévention des risques professionnels.

(1) Source : Certivée fin avril 2013. Certivée, filiale du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB), a pour objectif d'accompagner par la certification les démarches d'amélioration de la performance des acteurs de la filière construction.

(2) **Royal Society for the Prevention of Accidents (RoSPA)**

La Société royale de prévention des accidents est une organisation caritative agréée qui promeut la sécurité et la prévention des accidents. Elle mène des actions de formation à la sécurité qui visent à sauver des vies et réduire les accidents au travail, sur les routes, à domicile et lors des activités de loisirs.

(3) **ESCO**

L'ESCO ou société de services énergétiques, est une entreprise de services professionnels qui offre une vaste gamme de solutions énergétiques dont le but principal est la réalisation d'économies d'énergie. Une ESCO effectue une analyse approfondie des lieux, conçoit et met en œuvre des solutions et maintient le système en place pour assurer des économies d'énergie tout au long du contrat la liant à son client. Ce sont les économies en coûts d'énergie qui sont souvent utilisées pour rembourser l'investissement pendant une période pouvant aller de cinq à vingt ans.

(4) **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.

Succès commerciaux

INTERNATIONAL – DES PARTENARIATS RENFORCÉS

AstraZeneca élargit son contrat international avec Sodexo

Au **Royaume-Uni**, AstraZeneca a confié à Sodexo toute une gamme de services multitechniques tels que la maintenance et l'ingénierie des bâtiments sur ses sites de Londres, de Luton et du comté de Cheshire. Sodexo est, en outre, l'unique prestataire de services de restauration et de nettoyage pour l'ensemble des sites britanniques du groupe mondial de biopharmacie. Sodexo s'est également vu confier les services support de trois sites en **Suède** et assure désormais, en **Chine**, toute une gamme de Services de Qualité de Vie, de l'ingénierie aux services de restauration et de bien-être. Le Groupe renforce ainsi sa relation privilégiée avec AstraZeneca qu'il sert aussi en **Belgique**, au **Danemark**, aux **États-Unis**, en **Finlande**, en **France**, en **Norvège** et en **Suisse**.

Unilever réaffirme sa confiance dans les Services de Qualité de Vie du Groupe

Après avoir confié l'an dernier à Sodexo un vaste éventail de services intégrés sur **70 sites** dans **15 pays européens**, Unilever, l'un des leaders mondiaux des produits de grande consommation, a choisi aussi, cette année, les services de Sodexo pour améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs en Amérique du Nord. Aux termes de ce nouveau contrat, les équipes du Groupe vont assurer les services d'ingénierie, de gestion des bâtiments, des installations, de la sécurité, de l'énergie et des déchets... mais aussi les services généraux et les services d'accueil, de restauration et de bien-être sur **30 sites** d'Unilever aux **États-Unis** et au **Canada**.

BELGIQUE – FRANCE : LA CONFIANCE AVANT TOUT

Euroclear est une société internationale de dépôt et de règlement/livraison pour les obligations, actions et fonds d'investissement qui sert plus de 2 000 institutions financières réparties dans plus de 90 pays. En France, Euroclear s'appuie depuis près de 15 ans sur l'expertise des équipes de Sodexo pour assurer la maintenance technique 24 h sur 24 de ses **centres de données** de la région parisienne. Euroclear a réaffirmé sa confiance en Sodexo en renouvelant ce contrat pour la cinquième fois, et en lui confiant la gestion multitechnique de ses nouveaux centres de données en Belgique.

BRÉSIL – SODEXO ACCOMPAGNE LA CRÉATION D'UNE USINE AUTOMOBILE

Sodexo a remporté un contrat de trois ans pour assurer les services de restauration aux 5 000 personnes travaillant dans la **nouvelle usine du constructeur automobile Myoung Shin** située dans l'État de São Paulo. L'équipe de Sodexo a travaillé en étroite collaboration avec le client durant la construction de cette nouvelle usine et l'a conseillé sur les aspects techniques des espaces de restauration.

CANADA

Siemens choisit Sodexo comme partenaire privilégié pour les services de *facilities management*

Siemens a choisi Sodexo comme unique fournisseur de services intégrés de *facilities management* pour ses **44 sites canadiens**. Aux termes de ce contrat de trois ans, Sodexo gère désormais le génie climatique, la plomberie, l'électricité, la mécanique, la conciergerie, le gardiennage, le centre d'appels, le service courrier, l'aménagement paysager et le déneigement, l'entretien, la lutte antiparasitaire, ainsi que la gestion et la maintenance des bâtiments. L'équipe Sodexo, composée de 30 collaborateurs, fournit également des services techniques mobiles sur plusieurs sites à proximité. Siemens a aussi fait appel à Sodexo pour assurer les services de restauration aux 800 collaborateurs de son nouveau siège social à Oakville, dans l'Ontario.

Des services multitechniques intégrés pour Pfizer

Sodexo s'est vu confier les services multitechniques de **deux sites** du groupe américain Pfizer : le siège social canadien du groupe à Kirkland (Québec) et la division Soins de santé à Mississauga dans l'Ontario. Cette décision, qui découle du choix stratégique du groupe biopharmaceutique d'externaliser les services de *facilities management*, délègue à Sodexo le fonctionnement des équipements et la maintenance des systèmes, la gestion des actifs, la gestion de projet, les services de conciergerie, la gestion des déchets, la lutte antiparasitaire, l'aménagement paysager et le déneigement, l'accueil, le service courrier, les services audiovisuels et les services de restauration.

CHILI – UN CONTRAT DE *FACILITIES MANAGEMENT* À L'ÉCHELLE NATIONALE

Fonasa (*Fondo Nacional de Salud*), le système d'assurance maladie du Chili, qui fournit une assurance à 75 % de la population, a confié à Sodexo l'entretien et la maintenance de ses **117 bureaux à travers le pays**. Ces services couvrent le nettoyage, la conciergerie, le génie climatique, l'électricité, la plomberie et la maintenance des bâtiments.

CHINE

Boom des services d'ingénierie

Plusieurs grands clients internationaux ont choisi les services multitechniques du Groupe pour leurs sites en Chine. Sodexo a également testé, sur 10 sites clients, un outil de suivi des consommations énergétiques qui a mis en évidence de substantielles économies potentielles. Cet outil, en cours de déploiement sur tous les sites du pays pour lesquels Sodexo assure les services d'ingénierie, devrait permettre de réduire les coûts énergétiques.

Des offres de restauration VIP

L'offre de restauration du Groupe a séduit **Commercial Aircraft Corporation of China et Beijing Automobile**. Sodexo assurera les petits-déjeuners, déjeuners et dîners des 300 salariés de son centre de test et des 1 000 consommateurs de l'un des sites du constructeur automobile ainsi que les prestations de restauration haut de gamme des deux sociétés.

À Hong Kong, **Virgin Atlantic Airways** a confié à Sodexo les services de restauration de ses salons de première classe et de classe affaires.

COLOMBIE – L'EXPERTISE DE SODEXO CONTRIBUE AU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Situé dans la ville de Carthagène, le **centre commercial Plaza El Castillo**, l'un des plus importants du pays avec 26 000 mètres carrés de superficie, attire 14,5 millions de clients chaque année. La gestion d'un centre commercial exigeant tout un éventail de compétences spécifiques, la société Mall Plaza SA a demandé Sodexo d'assurer une gamme de 18 services. Dans le cadre de ce contrat de cinq ans, Sodexo a constitué une équipe de 45 personnes recrutées localement, conformément à l'engagement partagé avec son client : que le centre commercial bénéficie avant tout à ceux qui vivent à proximité.

ESPAGNE – SODEXO ALLIE SANTÉ, DURABILITÉ ET HAUTES TECHNOLOGIES POUR BBVA

Sodexo va assurer des **services de restauration** pour les 6 500 salariés du nouveau siège des services financiers de BBVA à Madrid. Les consommateurs vont bénéficier de Services de Qualité de Vie tels que *Be-healthy* – un service de conseils nutritionnels sur site et en ligne –, des « e-menus » précisant le contenu nutritionnel des plats via des écrans interactifs, un système de commande et de réservation en ligne ou encore une application smartphone pour le paiement. Sodexo a, en outre, proposé des aménagements d'avant-garde privilégiant le développement durable tels qu'un système de pointe de gestion des déchets et un système d'éclairage LED.

ÉTATS-UNIS

Les services de *facilities management* gagnent du terrain

Les services de *facilities management* ont connu une croissance importante durant l'exercice. Parmi les clients qui ont élargi la gamme de services de *facilities management* confiés à Sodexo :

- **Nokia** – gestion des bâtiments, services de conciergerie, d'accueil, d'administration des baux, service courrier et services de restauration ;
- **Invensys** – conciergerie, gestion des bâtiments, réception, administration du bail, aménagements extérieurs, service courrier, traitement des eaux usées et sécurité.

La qualité de vie dans les salons d'aéroport

De nombreuses compagnies ont fait confiance cette année aux services de Sodexo pour assurer le confort et le bien-être de leurs passagers au sol, dont :

- **Delta Airlines** – ouverture de deux nouveaux salons et du *Los Angeles Delta Sky Club* ;
- **Westfield Concessions** – *Los Angeles Airport Food Court* : Services de conciergerie.

FRANCE

L'Oréal – Des services techniques à la hauteur

Les collaborateurs de L'Oréal bénéficient désormais d'un environnement de travail à la hauteur des attentes du leader mondial des cosmétiques et de la beauté. L'Oréal a en effet confié à Sodexo les services multitechniques pour ses **quatre campus à Paris et en Île-de-France** : L'Oréal Luxe, L'Oréal Cosmétiques, L'Oréal Coiffure et le pôle Ventes et Marketing. Une équipe composée d'une dizaine de collaborateurs assure pour trois ans les services de maintenance (chauffage, ventilation, climatisation, système électrique, etc.) de plusieurs immeubles de bureaux représentant une superficie totale de 80 000 m².

Air France – Une équipe au sol pour une offre de haut vol

C'est un vol inaugural pour Air France : jamais, en effet, la compagnie aérienne n'avait jusqu'alors externalisé les services de *facilities management* de ses bâtiments. La compagnie a choisi Sodexo comme prestataire de **services techniques, de nettoyage et d'hôtellerie** pour son personnel et les équipages en transit sur son site d'Orly. Les sept bâtiments concernés accueillent un centre de formation, le siège national des départements Information et Communication de la compagnie, ainsi que des espaces d'accueil et d'hébergement pour le personnel navigant entre deux escales. Outre ses effectifs propres, Sodexo gère une équipe de sécurité de 60 personnes chargées de contrôler le personnel d'Air France et leurs bagages. Pour ce contrat d'une durée de quatre ans, Sodexo a mis en place une organisation et des solutions technologiques permettant à son client de rationaliser ses services de *facilities management*, de réaliser des économies d'énergie et d'offrir des services harmonisés et adaptés qui améliorent la qualité de vie de son personnel navigant comme de ses équipes au sol.

POLOGNE – UN VENT DE QUALITÉ DE VIE SOUFFLE À OXYGEN PARK

Sodexo va assurer les services de maintenance technique, de nettoyage, d'accueil et de sécurité, ainsi que des services de restauration pour les occupants du nouveau centre d'affaires Oxygen Park, un **complexe de bureaux high-tech** en plein cœur de Varsovie. L'équipe de Sodexo, qui offrira les solutions de Qualité de Vie les plus avancées pour maximiser le confort et optimiser l'efficacité des occupants, aide également son client à obtenir la certification environnementale BREEAM.

ROYAUME-UNI – UN NOUVEAU CONTRAT DE SERVICES INTÉGRÉS POUR BAE SYSTEMS

Sodexo a signé avec BAE Systems un nouveau contrat pour assurer toute une gamme de **services multitechniques intégrés sur 26 sites**. Les équipes du Groupe géreront le centre d'assistance, la chaîne d'approvisionnement, la mécanique et l'électricité. Elles seront également en charge de la stratégie et de la gestion patrimoniale, des services de nettoyage et d'accueil, du standard téléphonique, des distributeurs et d'une salle de gym.

RUSSIE – LA VITALITÉ À TOUS LES ÉTAGES

Un nouveau restaurant interentreprises a été confié Sodexo dans le centre d'affaires de **Sadovaya Plaza**, 16 000 mètres carrés destinés aux entreprises en plein cœur de Moscou. Il s'agit de la quatrième réalisation de Sodexo pour l'entreprise de construction turque ENKA, propriétaire de Sadovaya Plaza, après celles de Naberezhnaya Tower, Paveletskaya Plaza et Riverside Towers. Sodexo a choisi de mettre l'accent sur une cuisine saine et équilibrée. Les occupants de ce centre d'affaires de 14 étages bénéficieront du concept *The Chef by Sodexo*, qui propose des menus « vitalité » et des plats cuisinés sous les yeux des consommateurs.

SUÈDE – UN VOLANT DE SÉCURITÉ MULTISERVICES POUR VOLVO

Sodexo s'est vu confier **une gamme de services facilities management** sur plusieurs sites Volvo. L'expertise technique, la maintenance des bâtiments, des installations et des aménagements extérieurs, ainsi que le nettoyage seront assurés dans l'usine de 78 000 mètres carrés de Braås et sur 12 sites VolvoTruck à Stockholm, Malmö et Göteborg.

Parmi nos clients...

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

Agrosuper, 4 sites, Chili

AgustaWestland, 3 sites (Royaume-Uni)

Air France, Orly (France)

Alpina, 6 sites, Colombie

ArcelorMittal, Belgique

AstraZeneca, 10 pays : Belgique, Chine, Danemark, États-Unis, Finlande, France, Norvège, Royaume-Uni, Suède, Suisse

Autoliv, 4 sites, Roumanie

AXA, 6 pays : Allemagne, Belgique, Espagne, États-Unis, France, Luxembourg

BAE Systems, 26 sites (Royaume-Uni)

Banco de Santander, Madrid, Espagne

Baosteel Group, 4 sites, Chine

BBVA Banco Continental (Continental Bank), 268 sites, Pérou

China Energy Conservation and Environmental Protection Group, Chine

Coca-Cola Enterprises, 6 pays : Belgique, France, Pays-Bas, Norvège, Royaume-Uni, Suède

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

Danfoss, 6 sites, Danemark

Dow Chemical, (Michigan) États-Unis

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

Endesa, Madrid, Espagne

ENKA, 4 centres d'affaires, Moscou, Russie

Ericsson, 6 pays : Chine, États-Unis, Mexique, Pays-Bas, Russie, Turquie

Exxon Mobil, 9 pays : Arabie saoudite, Australie, Canada, Chine, États-Unis, Finlande, Italie, Norvège, Qatar

FAW, 22 sites, Chine

Fonds monétaire international (FMI), Washington, D.C. (États-Unis)

Foreign Office, Israël

GSK, 17 pays : Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Chine, Costa Rica, Espagne, États-Unis, France, Irlande, Italie, Mexique, Pologne, Royaume-Uni, Turquie

lcade, Tour EQHO, La Défense (France)

Kamaz, Naberezhnyee CheIny, République du Tatarstan (Russie)

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

La Poste Belge, 35 sites, Belgique

Ma'adeen Aluminum Company, Arabie saoudite

Merck MSD, 31 pays : Algérie, Afrique du Sud, Allemagne, Autriche, Belgique, Brésil, Chili, Chypre, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Hongrie, Irlande, Israël, Italie, Liban, Maroc, Norvège, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie

Molinos Río de la Plata, 5 sites, Argentine

National Instruments, Malaisie

Natura, 2 sites, État de São Paulo, Brésil

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...

PricewaterhouseCoopers, Allemagne, Australie (6 sites)

Procter & Gamble, 28 pays : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Argentine, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Chine, Colombie, États-Unis, France, Hongrie, Inde, Indonésie, Irlande, Italie, Japon, Maroc, Mexique, Pérou, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Turquie, Vietnam

Qatar Airlines, Qatar

RAI (télévision publique italienne), 17 sites, Italie

Royal Dutch Shell, 5 pays : Danemark, États-Unis, Mer du Nord, Norvège, Russie

Sanofi, 8 pays : Allemagne, Brésil, Canada, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie

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

Société Générale, 6 pays : États-Unis, France, Luxembourg, Maroc, Pologne, République tchèque

Standard Chartered Bank, Singapour

Tata Group, 46 sites, Inde

Toyota, 1 site, Turquie

Unilever, 21 pays : Allemagne, Autriche, Belgique, Canada, Chine, Costa Rica, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Inde, Irlande, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Russie, Suède, Suisse

BASES-VIE

CHIFFRES-CLÉS

> 1 923 millions d'euros de CA

> 10 % du CA du Groupe

> 41 276 collaborateurs

> 1 639 sites

Source : Sodexo.

Notre offre

PERFORMANCE ET QUALITÉ DE VIE AU BOUT DU MONDE

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

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

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

Tendances et potentiel de marché

TENDANCES DU MARCHÉ

Dans le secteur **pétrole et gaz**, les prix élevés du brut continuent de doper les grands projets d'exploration et de production en eau profonde. Le développement onshore

se poursuit avec des projets d'exploitation de pétrole et gaz de schiste, notamment aux États-Unis. La tendance baissière des prix du gaz naturel conduit les exploitants de ce secteur 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 la crise de la zone euro. 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 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.

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

Qualité, hygiène, sécurité, environnement : 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.

Avec nos clients sur le site Ras Laffan de Qatar Petroleum

ASSURER LE BON FONCTIONNEMENT D'UN COMPLEXE DE PRODUCTION ÉNERGÉTIQUE

Sodexo met son expertise et sa réactivité au service des clients pétroliers et gaziers opérant à Ras Laffan Industrial City (RLIC), le très vaste centre de production de pétrole et de gaz de la compagnie nationale Qatar Petroleum.

Les attentes de nos clients

Les sociétés pétrolières et gazières opérant à Ras Laffan Industrial City (RLIC) devaient relever plusieurs défis : se mobiliser très rapidement, respecter les normes Hygiène, Sécurité et Environnement les plus exigeantes et répondre à des critères de qualité élevés dans un environnement techniquement difficile tout en améliorant le confort et la sécurité des personnes travaillant sur le site. Cet important complexe, en plein cœur du désert, recherchait donc un prestataire de services fiable, disposant d'une expertise incontestable et appliquant des politiques environnementales responsables.

La réponse de Sodexo

L'expertise technique du Groupe et son expérience des environnements complexes ont fait la différence. Aujourd'hui, ce sont plus de 600 collaborateurs de Sodexo qui assurent le bon fonctionnement du site et améliorent la qualité de vie des personnes qui y travaillent. Sodexo s'est en effet vu confier la gestion et la maintenance des infrastructures de tous les bâtiments de RLIC ainsi que des installations portuaires. Les équipes de Sodexo gèrent ainsi les eaux neuves et usées, les systèmes de génie climatique, la plomberie, l'entretien, la blanchisserie, la logistique, la sécurité, l'entretien des routes, la sécurité incendie, l'hébergement et les loisirs.

Les résultats

Un partenariat de longue date avec Qatar Petroleum et une expérience approfondie de son immense site de production, une intime compréhension des besoins des opérateurs, des capacités éprouvées de mobilisation rapide et la qualité des services délivrés dans des conditions très difficiles, font aujourd'hui de Sodexo le partenaire privilégié des sociétés travaillant sur le site de Ras Laffan.

Sodexo accompagne même, en amont, les nouveaux opérateurs qui veulent s'installer à Ras Laffan en facilitant leurs démarches administratives, en leur proposant hébergement et transport temporaires et en les aidant à déterminer leurs besoins en espaces de bureaux et d'hébergement.

« Le professionnalisme et l'expérience des équipes de Sodexo assurent le confort de nos collaborateurs et le bon fonctionnement de nos installations. En gérant avec efficacité des activités support aussi cruciales que la gestion et la maintenance des infrastructures de Ras Laffan Industrial City, la gestion des déchets, le traitement des eaux ou la sécurité incendie, elles nous permettent de nous concentrer sur notre cœur de métier en toute quiétude. »

Balakrishnan Nair Dinesh Kumar

Assistant Manager Maintenance

Qatar Petroleum Industrial Cities

■ Focus sur...

LA FLEXIBILITÉ AU SERVICE D'UN MARCHÉ EN PLEIN BOUM

L'un des plus importants producteurs de pétrole de Colombie, la compagnie Pacific Rubiales Energy a choisi Sodexo pour accompagner l'ambitieux projet de développement accéléré de son site de Quifa et lui permettre ainsi de répondre à une demande en forte augmentation.

Composée de 615 collaborateurs, l'équipe de Sodexo assure les services d'entretien, de nettoyage, de gardiennage, de désinsectisation, de blanchisserie et de restauration des 12 sites du projet Quifa pour un nombre de salariés en constante évolution puisqu'il est passé de 1 000 à 6 000 en six mois et devrait continuer à progresser. Le challenge pour Sodexo : assurer la continuité de service tout en adaptant son offre en permanence pour répondre aux attentes de ses consommateurs et aux besoins de son client. Parmi les Services de Qualité de Vie offerts par le Groupe, la plate-forme en ligne *Equilibrate* propose trois modules « Bien-être » qui promeuvent une alimentation équilibrée, une activité physique régulière et un mode de vie sain.

S'adapter à l'expansion rapide du projet Quifa n'est pas le seul défi qu'a eu à relever Sodexo. Le champ de pétrole se situant dans une région reculée du centre de la Colombie, le Groupe a dû, par exemple, installer son propre système de téléphonie par satellite afin d'assurer les communications nécessaires à la gestion logistique.

Ce premier succès au côté d'une entreprise pétrolière colombienne, fait de Sodexo un acteur de référence dans l'un des secteurs les plus dynamiques du pays.

Faits marquants

INTERNATIONAL

« Efficiency@sea » : un vent de bien-être en mer

Sur un site offshore, la qualité de vie est un critère crucial d'attractivité, de fidélisation et motivation pour des collaborateurs dont les attentes, notamment en matière de confort et d'intimité, sont de plus en plus exigeantes. C'est pour répondre à cette exigence que Sodexo a créé le programme *Efficiency@sea* qui vise à optimiser des espaces de vie limités en améliorant les installations et les équipements : insonorisation des cabines, aménagement de lieux de détente confortables, installation de cuisines fonctionnelles et de restaurants conviviaux.

Le programme *Efficiency@sea* respecte les normes de sécurité les plus récentes et favorise la vie sociale à bord en proposant l'aménagement de salons TV fumeurs et non-fumeurs, de salles de repos et de lecture, ainsi que des buanderies et des couloirs. Du conseil à la réalisation en passant par la conception et la gestion de projet, cette « remise à neuf », est effectuée offshore afin d'éviter toute interruption dans les opérations de forage.

Certifications

Au Chili, Sodexo a obtenu pour la mine « Los Pelambres » de son client **Antofagasta Minerals**, les certifications ISO 9001 (qualité), 14001 (environnement) et 18001 (santé et sécurité au travail). Les sites miniers « El Peñon » de **Yamana Gold Inc.** et « Villa Cerros Alegres – Minera Escondida » de **BHP Billiton** ont, quant à eux été certifiés HACCP⁽¹⁾ NCh2861 – (sécurité alimentaire).

Aux Émirats arabes unis, Sodexo a obtenu la certification environnementale ISO 14001 pour l'ensemble de son activité de restauration collective. Cette certification récompense les progrès accomplis en matière de réduction des déchets et de diminution de la consommation d'électricité, d'eau et de carburant.

CHILI – UNE CULTURE DE LA SÉCURITÉ QUI PORTE SES FRUITS

Sodexo a été mis à l'honneur par **Mutual de Seguridad** pour les 5 millions d'heures travaillées sans incident avec arrêt sur le site minier d'**AngloAmerica** « Los Bronces de Villa Hills Escondida » où travaillent plus de 400 salariés. Les équipes du Groupe enregistrent également 4 millions

d'heures sans incident avec arrêt sur l'exploitation minière « Villa Cerros Alegres – Minera Escondida » de **BHP Billiton** ou encore sur le site « Los Pelambres » d'**Antofagasta Minerals**. Autant de succès qui reflètent les progrès accomplis dans l'instauration d'une véritable culture de la prévention au sein de l'organisation grâce à l'amélioration systématique des comportements sécuritaires.

MER DU NORD ET INDE – NOUVELLES RECONNAISSANCES DU BRITISH SAFETY COUNCIL

Pour la 14^e année consécutive, les équipes Bases-Vie du Groupe en Mer du Nord ont reçu le prestigieux « Prix International de la sécurité » du *British Safety Council* (Conseil britannique de la sécurité) en reconnaissance de leur expertise dans les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité. Pour la première fois, ce prix a également été décerné aux équipes indiennes qui ont obtenu un score de 57 sur 60. Des résultats qui reflètent les performances du Groupe en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement sur les bases-vie qu'il gère.

QATAR – FACILITIES MANAGEMENT ET PERFORMANCES SÉCURITÉ

ExxonMobil a reconnu les excellentes performances sécurité réalisées par Sodexo au Qatar depuis l'ouverture de son contrat de *facilities management* en juin 2011 : 265 000 travaillées sans le moindre incident avec arrêt. Au nombre des challenges relevés par l'équipe de 63 collaborateurs du Groupe : la mise en place d'un service complexe de nettoyage des vitres des 16 étages du siège de la société pétrolière. Autre défi de taille : la création et la gestion d'une culture commune de la sécurité, y compris pour les sous-traitants. Les services fournis au siège social et au centre de recherche d'**ExxonMobil** comprennent la gestion de la *hotline* technique, la maintenance des équipements, les services de nettoyage, la désinsectisation, l'aménagement paysager, l'accueil des visiteurs ainsi que la gestion des véhicules, du courrier, des archives, de la reprographie et des salles de conférences.

RUSSIE – PERFORMANCES HYGIÈNE, SÉCURITÉ, ENVIRONNEMENT

La société **Salym Petroleum Development NV** a décerné à Sodexo un diplôme récompensant ses remarquables performances en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement : depuis l'ouverture du contrat en mars 2010, aucun incident avec arrêt n'a été enregistré.

(1) HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point)

L'HACCP (ou Analyse des dangers et contrôle des points critiques pour leur maîtrise) est une méthode de sécurité sanitaire des denrées alimentaires. Elle permet de prévenir tout risque biologique, chimique et physique et couvre la totalité du processus – des approvisionnements à la consommation du produit transformé, en passant par les matières premières, la fabrication et la distribution.

Succès commerciaux

CHILI – AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE SUR UN SITE MINIER

Pour les 2 600 consommateurs servis quotidiennement sur le site minier « Cerro Colorado » de **BHP Billiton**, Sodexo a élaboré une offre comprenant des services de restauration, d'hébergement et de maintenance, la gestion des loisirs ainsi que celle des commerces et des espaces verts.

MER DU NORD – UN PARTENARIAT RENOUVELÉ ET ÉLARGI

Talisman Energy renouvelle sa confiance à Sodexo en lui confiant un contrat de cinq ans pour assurer une large gamme de services aux collaborateurs travaillant sur ses plates-formes offshore de mer du Nord. Ce contrat, qui comporte une option pour cinq années supplémentaires, témoigne de la solidité du partenariat qui lie depuis 30 ans les deux sociétés : noué au départ sur un seul site, il en couvre 12 aujourd'hui et une récente étude sur les indicateurs clé de performance révèle un taux moyen de satisfaction des consommateurs sur tous ces sites de 94,3 %.

« Ce nouveau contrat reflète l'engagement que nous partageons avec Sodexo de créer le meilleur environnement professionnel possible et d'instaurer une culture de la sécurité chez Talisman. Pour cela nous nous reposons sur les qualités de souplesse et d'innovation des équipes Sodexo et sur leur constante recherche d'amélioration des services », a déclaré Geoff Holmes, *Senior Vice President* de Talisman Energy.

Les équipes Bases-Vie de Sodexo assurent aujourd'hui les services de restauration et d'hébergement, la rénovation des espaces de loisirs et de restauration ainsi que des cuisines. Leur ont également été confiés la gestion des bâtiments, la planification de l'espace, les services d'accueil, la maintenance, ainsi que des services de restauration, de sécurité et d'hygiène au terminal de Flotta, situé sur l'archipel des Orcades en Écosse, ainsi que dans les bureaux de Talisman à Aberdeen.

OMAN – DE LA MÉDECINE À LA TÉLÉPHONIE

C'est un contrat de 20 mois qui a été signé entre Sodexo et **ABB SpA**. Un contrat aux termes duquel Sodexo s'engage à fournir, lui-même ou en sous-traitance, un large éventail de services : services médicaux, fourniture des équipements téléphoniques, maintenance et rénovation du camp, gestion des déchets, recrutement du personnel, traitement des eaux, gestion des véhicules et des fournitures de bureau, services de blanchisserie et d'entretien, désinsectisation et services de restauration.

RUSSIE – PERFORMANCES HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

- La société **Pavlik** a choisi Sodexo comme prestataire de services pour les 450 salariés de son site d'extraction d'or situé dans la région de Magadan, à plus de 9 000 km de Moscou. Dans le cadre de ce contrat de trois ans, Sodexo assurera les services de restauration, le nettoyage, la blanchisserie, les services administratifs, la logistique et les transports.
- L'une des cinq principales sociétés d'exploitation aurifère de Russie, **Russdragnet** a confié à Sodexo la gestion des Services de Qualité de Vie pour ses équipes travaillant sur les gisements d'or et d'argent de Klen en Sibérie. Cette large gamme de prestations couvre les services de restauration, de nettoyage et de blanchisserie, mais aussi les services administratifs, la gestion de la logistique et des transports.

THAÏLANDE – SERVICES OFFSHORE : SODEXO PREND LE LARGE

Via la joint-venture Sodexo Amarit, Sodexo élargit sa collaboration avec son client stratégique **Seadrill** en intégrant les contrats précédemment détenus par Amarit Catering. Sodexo conforte ainsi sa position de leader sur le marché thaïlandais et complète l'offre proposée à ce client.

Parmi nos clients...

PÉTROLE ET GAZ

Arabian Drilling Company, Arabie saoudite

Baker Hughes, Oman

BJP, Arabie saoudite

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

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

DI-MEDCO, Émirats arabes unis

ExxonMobil, Arabie saoudite, Australie, Canada, États-Unis (Ouest) Norvège, Qatar, Singapour

KCA Deutag, Oman

Nabors, Arabie saoudite

Pacific Rubiales, « Quifa Field », Colombie

PanAmerican Energy, Argentine

Petrobras, Brésil, Pérou

Saudi Aramco, Arabie saoudite

Shell, États-Unis (Golfe du Mexique), Norvège, Russie

Sinopec, Arabie saoudite

Sipetrol, Argentine

Talisman, Canada, Norvège, Royaume-Uni

Total, Angola, Congo, Corée (offshore), Émirats arabes unis, Gabon, Pays-Bas

Western Geco, Arabie saoudite

ÉNERGIE

GDF-Suez, Arabie saoudite, Pays-Bas

Hydro Quebec, Canada

Manitoba Hydro, Canada

Suncor, Canada

OFFSHORE ET MARINE

Atwood Oceanics, Cameroun, États-Unis (Golfe du Mexique), Pays-Bas, Singapour, Thaïlande

Diamond Offshore, Norvège, Royaume-Uni

ENSCO, Angola, Brésil, Danemark, Inde, Indonésie, Qatar, Royaume-Uni

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

Ocean Rig, Brésil, Tanzanie

Rowan, États-Unis (Golfe du Mexique), Royaume-Uni

Seadrill, Angola, Arabie saoudite, Brésil, Chine, Corée, États-Unis (Golfe du Mexique), Indonésie, Malaisie, Mexique, Norvège, Qatar, Royaume-Uni, Singapour, Thaïlande, Vietnam

Subsea 7, Brésil, Gabon

Technip, Angola, Gabon, Inde

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

Transocean, Arabie saoudite, Inde, Indonésie, Malaisie, Mozambique, Norvège, Qatar, Singapour, Thaïlande

Workfox, Pays-Bas, Singapour

MINES

Anglo American, Chili, Pérou

Antofagasta, Chili

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

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

Freeport McMoran, République démocratique du Congo

Glencore Xstrata, Australie, Chili, Pérou

KGHM International, Chili

Lumina Copper, Chili

Ma'aden Phosphate Company, Arabie saoudite

Newmont Mining, Australie

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

Vale, Brésil, Nouvelle Calédonie, Pérou

Yamana Gold, Chili

INGÉNIÉRIE ET CONSTRUCTION

ABB SpA, 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), Qatar, Royaume-Uni

Hyundai Engineering, Oman

JGC Corporation, Qatar

MIDMAC Contracting, Qatar

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

Samsung Engineering, Émirats arabes unis, Koweït, Qatar

DÉFENSE

CHIFFRES-CLÉS

> **645** millions d'euros de CA

> **4 %** du CA du Groupe

> **12 603** collaborateurs

> **1 071** 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 l'Union européenne. 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...

ÉTATS-UNIS – MIEUX COMPRENDRE LES BESOINS
DES CONSOMMATEURS

Sodexo a déjà mené plusieurs milliers d'enquêtes **consommateurs** auprès de ses clients sur le segment de la Défense. L'objectif : mieux comprendre les modes de vie et les préférences alimentaires des militaires pour augmenter leur satisfaction globale et donc la performance des clients. Les réponses aux questions posées à l'échantillon de consommateurs cibles en matière de design, de graphisme, de concepts promotionnels, de préférences alimentaires et d'intentions d'achat, ont permis au Groupe d'affiner ses offres et de développer des concepts gagnants pour tous.

2013 a été marquée par la première évaluation des attentes des consommateurs de l'U.S. Air Force selon le *Consumer Centric Process*⁽¹⁾, une démarche menée par Sodexo dans le but d'optimiser ses offres de restauration en fonction des attentes spécifiques des divers types de population identifiés sur chaque site. Cette démarche s'appuie sur Personix^{TR}, un outil développé par Sodexo pour analyser les attentes des consommateurs en fonction de chaque segment de clientèle, le CCP a été adapté pour répondre aux spécificités des forces armées. Véritable succès, cette opération va permettre de personnaliser et d'améliorer les services assurés par Sodexo sur les sites de l'U.S. Air Force.

Faits marquants

ÉTATS-UNIS

Le respect des normes QHSE : une priorité pour Sodexo

Afin d'assurer un contrôle actif de la qualité et d'éliminer toute forme de défaillance, Sodexo a créé un **système d'information automatisé** qui gère plus de 60 indicateurs de performance prédéfinis, rend compte des résultats et identifie les actions correctives nécessaires. Utilisé quotidiennement, ce système de contrôle systématique témoigne de l'implication des collaborateurs du Groupe dans le respect des normes **Qualité, Santé, Sécurité et Environnement** les plus exigeantes. Les programmes de contrôle qualité de Sodexo répondent à des critères normalisés et sont régulièrement audités par des autorités indépendantes et gouvernementales. Ces évaluations de performance et les scores réalisés, qui impactent directement le chiffre d'affaires, s'avèrent également cruciaux dans l'obtention de nouveaux contrats publics.

Le Prix *Globe & Anchor Award* décerné à Sodexo

Le **Corps des Marines des États-Unis** a décerné à Sodexo le prix *Globe & Anchor* pour le soutien apporté par le Groupe à la *Marine Corps Scholarship Foundation* (Fondation des bourses d'études du Corps des Marines). Parmi les précédents lauréats : Bob Hope, le sénateur John Glenn, John Wayne et Robert J. Stevens (Président de Lockheed Martin).

FRANCE – DES SERVICES POSTAUX INTERNATIONAUX POUR LES FORCES ARMÉES PROJÉTÉES

Après avoir remporté l'année dernière, en partenariat avec La Poste, un contrat pour assurer le soutien postal des troupes françaises déployées en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie Centrale, Sodexo a créé, en septembre 2012, une **cellule centrale de pilotage de projet** basée à Dubaï, identique à celle pilotée par son partenaire à l'aéroport Charles de Gaulle de Paris. Cette nouvelle cellule facilite la coordination des différentes agences, la gestion des rotations de personnel, le *reporting* et la facturation.

Pour offrir aux troupes un service optimal, des **agences postales** seront progressivement ouvertes sur les théâtres d'opération : au premier trimestre de l'exercice 2013-2014 à Abu Dhabi et au Tchad ; d'autres agences suivront, courant 2014, notamment à Djibouti et à Kaboul. Ces agences assureront l'envoi et la réception des courriers et des colis au profit des 19 000 militaires français des forces armées projetées. Ce partenariat dote aussi Sodexo et La Poste d'une réactivité qui leur permet d'ouvrir une agence dans les sept jours suivant le déploiement de leur client sur un nouveau théâtre d'opération.

ROYAUME-UNI – DES INITIATIVES « SANTÉ ET VITALITÉ » RÉCOMPENSÉES

La volonté de Sodexo d'élaborer des repas équilibrés et innovants pour les personnels de l'armée britannique a été récompensée par le **prix *Health & Vitality***⁽²⁾ dans la catégorie « Secteur public ». Pour les centres de commandement comme pour les camps d'entraînement, Sodexo s'attache à identifier les grandes tendances nutritionnelles et à adapter son offre aux besoins et aux préférences de ses consommateurs. Fidèle à son engagement à promouvoir des modes de vie plus sains et conformément aux recommandations de la *Food Standards Agency*, Sodexo affiche également, dans 35 % des sites qu'il gère, les informations calorimétriques sur ses repas : une initiative qui sera progressivement étendue à la totalité des sites de ses clients.

(1) Le *Consumer Centric Process* 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.

(2) Les prix Santé et Vitalité ont été organisés par le magazine *Foodservice Footprint* pour promouvoir les meilleures pratiques alimentaires.

Succès commerciaux

AUSTRALIE – UN PARTENARIAT RENOUVELÉ ET ÉLARGI AVEC L'ASC

ASC, premier concepteur, constructeur et mainteneur de navires de guerre et sous-marins du pays, a choisi Sodexo comme prestataire de services intégrés de *facilities management* pour sept de ses sites. Partenaire depuis 15 ans de l'ASC pour les services de restauration, Sodexo s'est ainsi également vu confier le nettoyage spécialisé des vitres et de l'extérieur des bâtiments, l'entretien des espaces verts et les services horticoles d'intérieur, la désinsectisation, la gestion des déchets et les services de blanchisserie. Ce partenariat au périmètre élargi reflète les priorités de l'ASC : améliorer la qualité de vie de ses salariés et accroître son efficacité opérationnelle.

ÉTATS-UNIS – SÉCURITÉ ET QUALITÉ DE VIE SUR LES BASES NAVALES DE TROIS ÉTATS DE L'OUEST AMÉRICAIN

Pour la sixième année consécutive, l'U.S. Navy renouvelle sa confiance à Sodexo en reconduisant son contrat de services multitechniques sur les bases de Californie, du Nevada et d'Arizona. Ce large éventail de services comprend notamment la maintenance des unités de génie climatique par des techniciens certifiés et le contrôle des systèmes de retardement d'incendie pendant les inspections de sécurité.

Au fil des années, les équipes du Groupe ont recueilli, sur ces sites, d'excellentes évaluations pour leurs services d'entretien et de maintenance continue des bâtiments et des équipements. Leur maîtrise d'une gestion de sécurité de pointe a permis à Sodexo d'établir un record exceptionnel : un seul incident signalé au cours des six dernières années sur les sites de l'U.S. Navy dans ces trois États !

Parmi les programmes mis en œuvre, et qui témoignent de l'implication du Groupe dans la création et la maintenance d'environnements sains et sûrs, l'inspection et le nettoyage des réservoirs d'approvisionnement en eau de la *Naval Weapons Station* de Ridgecrest en Californie (centre de recherche et de développement des systèmes d'armes de pointe). Une opération qui a été filmée, de façon à rendre compte au client de toute défaillance structurelle susceptible d'altérer la qualité de l'eau et sa distribution.

FRANCE – UN NOUVEAU CONTRAT SUR LA BASE NAVALE DE BREST

Sodexo a remporté l'appel d'offres de services de restauration et de nettoyage pour la **Base de Défense de Brest**. La raison de ce succès ? Un retour d'expérience positif sur les services assurés par le Groupe sur plusieurs autres bases militaires à proximité.

Parmi nos clients...

ALLEMAGNE

Universität der Bundeswehr, Munich

AUSTRALIE

Australian Defence Force, 52 bases, 6 contrats

Australian Submarine Corp, 2 sites, Adelaide

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, 5 mess, 9 clubs, 11 points de vente

U.S. Army, 9 hôpitaux, 1 point de vente

U.S. Department of Defense Retail Operations, 5 sites

U.S. Marine Corps, 48 mess

U.S. Navy, 7 Starbucks Stores, 5 contrats de services de *facilities management*

FRANCE

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

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 aéronavales : Cudrose et Yeovilton

Centre de formation des forces spéciales de la Royal Navy

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

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

Garnisons de Chypre et des Îles Malouines

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 à l'étranger

UNIFIL, Liban

U.S. Air Force 1 site, Koweït

U.S. Defense Logistics Agency (contrat MRO), Corée du Sud

U.S. Forces Camps, 3 sites, Koweït

JUSTICE

CHIFFRES-CLÉS

> 371 millions d'euros de CA

> 2 % du CA du Groupe

> 4 489 collaborateurs

> 123 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 4 500 collaborateurs 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 des standards de qualité.

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

Les **administrations pénitentiaires** à travers le monde 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...

UNE RÉINSERTION POST-CARCÉRALE SÛRE ET RÉUSSIE

Un nouveau programme de réhabilitation et de réinsertion s'intéresse aux détenus présentant un risque élevé de récidive.

Grâce à son système de gestion de l'information, Sodexo offre aux établissements pénitentiaires la possibilité de suivre les détenus présentant un risque important de récidive tout au long de l'exécution de leur peine. Les équipes de Sodexo s'assurent qu'ils bénéficient de services adaptés à leurs besoins et à leurs difficultés.

À la prison de Peterborough au Royaume-Uni, Sodexo a également mis en place un centre extérieur d'aide à la réinsertion (« *Outside Links* » center) permettant d'apporter un soutien additionnel aux prisonniers libérés et sur le point de réintégrer la communauté. À leur sortie, les détenus sont pris en charge par un tuteur qui les accompagne au centre où ils bénéficient de nombreux services : aide financière ou au logement, accès internet, chargeurs de téléphones portables, kits de survie, bons alimentaires, service de taxis à prix réduits...

Sodexo met actuellement en place des dispositifs similaires dans tous les établissements qu'il gère au Royaume-Uni, dans l'objectif d'améliorer les services aux détenus après leur libération.

Faits marquants

CHILI – DU CYCLE DE FORMATION À LA RÉPARATION DES CYCLES

En partenariat avec les autorités locales, les équipes Sodexo du centre de détention de la ville de Concepción ont mis en place, dans le cadre de son programme de réhabilitation et de réinsertion des détenus, un atelier de réparation de vélos. Cette initiative, qui s'inscrit dans la volonté de la commune de promouvoir le vélo comme mode de déplacement privilégié, offre 150 heures de formation à des classes de 20 personnes détenues. Ces derniers acquièrent ainsi des compétences pouvant leur être utiles après leur libération. Un atelier de mécanique complète les formations et autres programmes de réhabilitation déjà dispensés à la prison de Concepción, au nombre desquels des ateliers de travail du bois et du cuir ou des cours de cuisine.

FRANCE – CONSTRUIRE SA RÉINSERTION

avec un projet professionnel...

Les détenus participent aux **Forums des métiers** organisés chaque semaine dans l'un des 21 établissements pénitentiaires gérés par Sodexo pour construire un projet professionnel, préparer leur retour dans le monde du travail et faciliter leur réinsertion. Autour de stands tenus par des organismes de formation et des entreprises locales, les prisonniers découvrent des métiers dans des domaines aussi variés que la boulangerie, la boucherie, la vente, les soins esthétiques, la restauration, la mécanique, l'électricité, la métallurgie ou la composition florale.

... et un investissement personnel

En février 2013, 12 presses à briques sont arrivées à Mahajanga, au nord-ouest de Madagascar, afin de faciliter la construction d'écoles, de centres de santé et d'habitations. Les presses ont été fabriquées en France, dans les ateliers gérés par Sodexo au sein des centres pénitentiaires de Liancourt et de Neuvic. Une initiative menée au bénéfice de l'association « **Écoles du monde** » qui œuvre à améliorer les conditions de vie dans les pays en voie de développement par une aide à l'éducation, à la santé et au développement économique. Depuis 2007, l'implication des détenus a permis la livraison de 22 presses à briques simples et doubles, la construction d'une école – qui nécessite environ 30 000 briques – et la fabrication de 50 pupitres pour les écoliers. Ce projet a aussi offert aux détenus la possibilité de s'investir pour les autres tout en se formant à de nouvelles techniques et de retrouver ainsi une meilleure estime de soi.

ROYAUME-UNJ – UNE MOISSON DE PRIX « SANTÉ ET SÉCURITÉ »

Sodexo a reçu, pour l'ensemble des établissements pénitentiaires qu'il gère au Royaume-Uni, le prix **International Health & Safety** ainsi que l'**accréditation cinq étoiles « ***** »** attribuée par le *British Safety Council*. Trois centres de détention ont également été honorés par la plus haute distinction en matière de sécurité, le *Sword of Honour* (glaive d'honneur) du *British Safety Council*, décerné chaque année à seulement 40 sociétés à travers le monde.

INTERNATIONAL – CERTIFICATIONS

Chili

Les prisons d'**Alto Hospicio**, de **La Serena** et de **Rancagua** ont poursuivi leur progression vers la certification **OHSAS 18001** en validant le troisième des quatre niveaux des programmes GS – ACHS de prévention des risques professionnels.

Royaume-Uni

Tous les centres de détention gérés par Sodexo au Royaume-Uni détiennent les certifications :

- ISO 9001 Sécurité alimentaire ;
- ISO 9001 *Facilities management* ;
- ISO 14001 Environnement et gestion des déchets ;
- OHSAS 18001 Santé et Sécurité ;
- ISO 27001 Sécurité de l'information.

Succès commerciaux

ROYAUME-UNI

Centre de détention du Northumberland

Sodexo a remporté un contrat de 15 ans pour assurer la **gestion globale** du centre pénitentiaire du comté de Northumberland au Royaume-Uni qui accueille 1 348 détenus. Agents pénitentiaires, encadrement, personnel administratif, personnel en charge de la réinsertion, équipe de Direction et Directeur de l'établissement... Sodexo va créer de 550 à 600 postes pour assurer, comme dans l'ensemble des prisons gérées par le Groupe au Royaume-Uni, l'ensemble des services contribuant à une meilleure qualité de vie. Parmi ses prestations : les services de restauration et de vente au détail, l'entretien des espaces verts, la gestion des déchets, la lutte antiparasitaire, les services de gardiennage et la gestion des visites et des offices religieux. Sodexo développe également des

programmes de réhabilitation et de réinsertion des détenus incluant des ateliers de formation et de travail et des programmes de lutte contre la toxicomanie.

Une offre de services multitechniques à l'échelle nationale

Par décision du ministre de la Justice, Sodexo figure dans le **contrat-cadre de gestion des services de *facilities management*** pour le ministère et l'ensemble des établissements pénitentiaires d'Angleterre et du Pays de Galles. Une mesure qui ouvre de nouvelles opportunités pour le Groupe de développer son offre de services multitechniques en Angleterre et en Écosse.

Parmi nos clients...

BELGIQUE

Ministère de la Justice, 1 prison

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, 4 prisons

SPORTS ET LOISIRS

CHIFFRES-CLÉS

> **643** millions d'euros de CA

> **3 %** du CA du Groupe

> **10 872** collaborateurs

> **794** sites

Source : Sodexo.

Notre offre

OFFRIR À LA QUALITÉ DE VIE DES MOMENTS D'EXCEPTION

Depuis plus de 20 ans, Sodexo est le partenaire stratégique de l'organisation d'événements sportifs et culturels de dimension internationale, tels que les Jeux Olympiques ou la Coupe du Monde de Rugby. Également gestionnaire de lieux uniques, le Groupe assure aux organisateurs des services qui répondent en tout point à leurs attentes.

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

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

Tendances du marché

L'incertitude économique persistante influe durablement sur le marché :

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

De nouvelles 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...

DES PRIX PRESTIGIEUX HONORENT LE TALENT DES CHEFS SODEXO

Pour offrir à ses consommateurs des expériences culinaires uniques et inoubliables, Sodexo s'appuie sur l'inspiration et la passion de ses chefs qui lui permettent d'intégrer à son offre des créations gastronomiques de très haut niveau. C'est ce qui a valu, en 2013, à deux chefs parmi les plus talentueux du Groupe, de prestigieuses récompenses.

En France tout d'abord, où ont lieu tous les deux ans les « Jeux Olympiques de la gastronomie ». C'est un jeune français de 32 ans, Thibaut Ruggeri, qui a remporté cette année le prestigieux « Bocuse d'or » en devançant, lors d'une finale mémorable, 24 autres chefs venus du monde entier. Professeur-consultant à l'École Lenôtre de Sodexo, Thibaut a commencé sa carrière aux côtés de grands chefs étoilés comme Georges Blanc, Michel Guérard

ou encore Michel Kaiser avant de rejoindre les ateliers de création de Lenôtre. Si Thibaut a choisi de transmettre ses connaissances en faisant la part belle à la créativité, il met également son exceptionnel talent culinaire au service de grands événements gérés par Sodexo. Il a ainsi notamment imaginé le menu du restaurant de la Fédération Française de Tennis lors du dernier tournoi de Roland Garros.

Outre ce Bocuse d'or, d'autres talents formés par Sodexo ont été mis à l'honneur comme **Julie Lhumeau**, apprentie pâtissière à l'École Lenôtre, qui a reçu le prix du « Meilleur Commis Europe ». Et le savoir-faire gastronomique de Sodexo ne s'arrête pas aux portes des cuisines comme le prouve **Jean-Jacques Chauveau**, Directeur de la salle au Pré Catelan – restaurant du Groupe Sodexo – qui s'est vu décerner par l'Académie Internationale de la Gastronomie le « Grand Prix de l'Art de la salle 2013 ».

Au Royaume-Uni à présent, où le chef **Steve Golding** a été reconnu « *Event Caterer of the Year* » (meilleur restaurateur événementiel de l'année) lors de la cérémonie des prix décernés par *Food Service Management Magazine*. Depuis 1998, Steve officie pour le Royal Ascot, célèbre meeting hippique, en qualité d'*Executive Chef*. À ce titre, il supervise l'ensemble des services de restauration des 15 restaurants de l'hippodrome. Durant cinq jours, quelque 54 000 repas, préparés dans une quarantaine de cuisines, ont été servis aux spectateurs et une centaine de plats différents ont été élaborés chaque jour.

Parmi les autres récompenses obtenues par les chefs Sodexo au Royaume-Uni et en Irlande : le Prix Eventia *Best Hospitality Experience*, toujours pour le Royal Ascot, le prix « *Menu Innovation and Development* » décerné au Crystal Café de Siemens et la nomination du Gateway Restaurant, situé dans le Jardin Botanique Royal d'Édimbourg, dans l'édition 2013 du prestigieux *Good Food Guide*.

Faits marquants

CANADA – SODEXO ACCOMPAGNE LES JEUX D'ÉTÉ DU CANADA

Les équipes de Sodexo ont assuré les services de restauration pour **quelque 2 000 athlètes et volontaires** participant aux Jeux d'été du Canada organisés, du 2 au 17 août 2013, à Sherbrooke (Québec). En étroite collaboration avec les organisateurs de l'événement,

Sodexo a élaboré des menus santé adaptés aux besoins nutritionnels des sportifs et organisé une campagne d'information pour encourager les jeunes à adopter de saines habitudes de vie.

CHILI – LA COURSE AU SOLEIL

C'est peut-être l'un des événements sportifs les plus chauds de la planète : *the Atacama Solar Race* (la Course Solaire d'Atacama), compétition unique en Amérique latine ⁽¹⁾, dans laquelle des véhicules propulsés à l'énergie solaire traversent le désert d'Atacama, le plus aride du monde. À cette occasion, les équipes de Sodexo ont réalisé une prouesse en assurant, à partir de cuisines fonctionnant uniquement à l'énergie solaire, la restauration des participants, des autorités locales et de la presse, ainsi que des 500 invités à la remise des prix. Au-delà de son engagement à fournir des services de restauration responsables, Sodexo a parrainé une voiture hybride conçue par un lycée technique et partagé la victoire avec l'équipe de la voiture gagnante, sponsorisée par son client Antofagasta Mineral.

ÉTATS-UNIS

Au musée, un esprit sain dans un corps sain

Profiter en famille d'une visite au musée mais aussi d'une alimentation saine : c'est le pari du programme « *Kids LiveWell* », lancé conjointement par Children's Museum of Indianapolis, National Restaurant Association et Sodexo. Des repas équilibrés comportant plus de fruits et de légumes, de protéines maigres, de céréales complètes et de produits laitiers écrémés, moins de mauvaises graisses, de sucres et de sodium : tel est l'engagement pris par les restaurants dans le cadre de cette initiative récompensée par plusieurs prix ⁽²⁾.

Les plats proposés au menu sous le label *Kids LiveWell* sont vérifiés et approuvés par une équipe de diététiciens Sodexo certifiés. Ils s'assurent ainsi que le musée offre de multiples options, saines et variées. Les restaurants partenaires de l'opération, comme celui du Children's Museum géré par Sodexo, bénéficient du contrôle d'un organisme indépendant et de moyens promotionnels pour valoriser ces repas labellisés et leurs composants. Les parents, de leur côté, peuvent, en toute connaissance de cause, inciter leurs enfants à faire les bons choix.

(1) Un événement similaire, le *World Solar Challenge*, a lieu tous les deux ans en Australie.

(2) *Ragan's PR Daily Awards, Communication Gold Circle Award, PR New Platinum PR Awards 2012, PR Daily's Media Relations Awards 2012.*

Grand prix de Formule 1 : Sodexo franchit en tête la ligne d'arrivée

L'équipe du Grand Prix de Formule 1 des États-Unis, disputé pour la première fois sur le Circuit des Amériques à Austin, au Texas, a remporté le « **Prix de l'événement sportif 2012 aux États-Unis** » décerné par le *Sports Business Journal*. Une victoire à laquelle Sodexo a été associé, puisque le Circuit des Amériques l'avait choisi pour contribuer à faire de cette journée un événement mémorable en assurant, du 16 au 18 novembre 2012, l'ensemble des services de restauration, d'hospitalité et de gestion des fournisseurs au bénéfice de quelque 265 000 spectateurs. Une expérience unique pour les « fans », mais pas inédite pour le Groupe qui est déjà le partenaire des Grands Prix d'Inde, du Royaume-Uni et de Bahreïn.

FRANCE

Sodexo mouille le maillot !

Le **Tour de France** célèbre en 2013 sa 100^e édition : un événement de taille pour cette compétition de renommée mondiale, que les équipes de Sodexo accompagnent depuis 1991. En mettant l'accent cette année sur les marchés régionaux, les produits du terroir et l'utilisation, en cuisine et en salle, de matériaux recyclables, 45 collaborateurs du Groupe ont restauré, chaque jour, 4 000 convives sur les 21 étapes d'une course de plus de 3 400 kilomètres.

Un défi logistique pour les équipes itinérantes de Sodexo qui suivent l'événement pour la 22^e année consécutive et doivent servir chaque jour des produits frais de première qualité aux organisateurs, techniciens, motards, chauffeurs et invités VIP. Les équipes de Sodexo ont ainsi parcouru durant l'événement plus de deux fois la distance de la course. Avec des journées de travail débutant tôt le matin pour pouvoir rejoindre à temps les sites de départ et d'arrivée, tout le monde, chez Sodexo, a « mouillé le maillot » !

Senteurs et saveurs se marient à Versailles

La Ville de Versailles, lieu emblématique de l'histoire du parfum en France depuis le XVIII^e siècle, a inauguré en 2013 la **Cour des Senteurs**, un site entièrement consacré à l'univers des parfums. Située à quelques pas du célèbre château, elle fait découvrir au visiteur les arômes les plus rares, les savoir-faire et les matières premières utilisées dans la fabrication des parfums. Au cours de sa promenade olfactive, il ne sera pas surpris par les fragrances de chocolat et de pâtisserie émanant de l'espace de dégustation Lenôtre. Au menu, les dernières créations sucrées et salées des chefs qui ont fait la réputation mondiale de la maison, mais aussi une surprenante nouveauté : le macaron pailleté au cœur

coulant d'une confiture de fleur de jasmin, clin d'œil à la fleur fétiche de Marie-Antoinette.

Entre le ciel et l'eau : l'événement s'invite sur le front de Seine

Aménager un nouveau lieu dédié aux séminaires professionnels et aux événements privés sur le front de Seine : c'est l'ambitieux projet de **Yachts de Paris** dans le cadre de la rénovation du Port Javel au cœur de la capitale. Pour créer un espace haut de gamme, la filiale de Sodexo a imaginé un site combinant une offre prestigieuse et un cadre exceptionnel capable d'accueillir 450 personnes. Première étape : rénover et réaménager les 700 mètres carrés de la **Barge Liberty**, en référence à la réplique de la Statue de la Liberté toute proche. Conçue comme une véritable maison ouverte à la fois sur le ciel et sur l'eau, cette barge est la première étape d'un projet qui totalisera 2 500 mètres carrés d'aménagements dont Sodexo sera le concessionnaire pendant 22 ans.

Bienvenue à bord des Bateaux Parisiens

Après la rénovation complète du « Cristal II » en 2010, puis du « Diamant II » en 2011, 2013 voit naître un nouveau concept de bateau promenade : le trimaran nouvelle génération « **Pierre Bellon** » a été baptisé le 23 septembre 2013, du nom du Président Fondateur de Sodexo. Oser les dernières technologies, exiger le meilleur du confort, faire vivre l'essence de Paris pour le plaisir de millions de visiteurs en provenance du monde entier en dynamisant l'activité économique de la capitale, c'est le pari de Bateaux Parisiens. La construction du Pierre Bellon s'inscrit dans une démarche de modernisation et de renouvellement ambitieuse et sans précédent de sa flotte de bateaux promenade : trois trimarans seront bientôt réhabilités sur le modèle du Pierre Bellon.

ROYAUME-UNI – COUPE DU MONDE DE RUGBY : UNE TROISIÈME MI-TEMPS GRATIFIANTE

Rugby Travel and Hospitality (RTH), joint-venture entre Sodexo et le groupe Mike Burton, a reçu l'**International Sports Event Management Award** (prix international de la gestion d'événements sportifs) pour sa contribution à l'organisation et au déroulement de la **Coupe du Monde de Rugby 2011 en Nouvelle-Zélande**. Les deux groupes partenaires ont été récompensés pour leur approche innovante et audacieuse de l'offre de services « Voyage et hospitalité » qui a contribué à la satisfaction de quelque 1,35 million de spectateurs et aux recettes de l'événement. RTH, qui avait déjà assuré la conception, la mise en œuvre et la commercialisation exclusive des programmes officiels de ces services pour la Coupe du Monde de Rugby 2007 en France, a été aussi retenu pour les coupes 2015 au Royaume-Uni et 2019 au Japon.

Succès commerciaux

FRANCE

Partition multiservices sur l'Île Seguin

Sodexo fait partie du consortium d'entreprises retenu par le Conseil Général des Hauts de Seine pour la conception, la construction et l'exploitation de la **Cité musicale** sur l'Île Seguin, en région parisienne, dans le cadre d'un contrat de Partenariat Public-Privé d'une durée de 27 ans. Conçu par l'architecte japonais Shigeru Ban sur l'emplacement d'une ancienne usine automobile, cet ensemble musical et culturel d'envergure abritera un auditorium de 900 places ainsi qu'une salle modulable de 5 000 places, des plateaux de répétition, des studios d'enregistrement et des salles de séminaires pour les entreprises. Pour les artistes, résidents et visiteurs, Sodexo a donc élaboré une offre de services sur-mesure : maintenance de l'ouvrage, gestion des espaces verts, services d'accueil et de restauration, sécurité, propreté, gestion des déchets, logistique et support de la régie technique. Sodexo gèrera également les 2 600 mètres carrés de locaux destinés aux séminaires et conventions d'entreprise. Les travaux débiteront en mars 2014 pour une ouverture du site prévue en septembre 2016.

Un nouveau musée pour Marseille

Le **Musée Regards de Provence**, qui a ouvert ses portes en mars 2013, est le plus important équipement culturel privé réalisé à l'occasion de l'année « Marseille-Provence 2013 Capitale Européenne de la Culture ». Dans le cadre d'un contrat global de services, Sodexo a pris en charge la billetterie, la restauration, l'entretien et la maintenance, ainsi que la sécurité du site.

Le Paris Saint-Germain (PSG) fait confiance à Sodexo

Le PSG a retenu l'offre de Sodexo et de Lenôtre pour assurer durant cinq ans, la restauration grand public et haut de gamme des activités Football au stade du Parc des Princes, et Handball au stade Pierre de Coubertin à Paris : deux stades qui accueillent chaque année 38 rencontres sportives et plus d'un million de spectateurs ! Désormais partenaire privilégié du Paris Saint-Germain, de l'Olympique de Marseille et de l'Olympique Lyonnais, sans oublier la Fédération Française de Football, Sodexo confirme sa position de leader et compte parmi ses clients les trois clubs de Football français les plus emblématiques.

POLOGNE – ÉVEILLER LA CURIOSITÉ SCIENTIFIQUE

Le **Copernicus Science Center** de Varsovie, plus grand lieu de découverte consacré aux sciences en Pologne,

a passé en septembre 2012 la barre des 2 millions de visiteurs. Avec plus de 450 salles interactives, ce musée a pour objectif d'éveiller la curiosité de ses visiteurs et de les aider à découvrir par eux-mêmes les lois scientifiques. C'est dans ce cadre, unique en Europe, que Sodexo gère maintenant la maintenance technique, le système de billetterie et la supervision des expositions.

<http://www.kopernik.org.pl/en/>

ROYAUME-UNI

Le Crystal, nouveau joyau londonien « durable »

C'est un nouvel éclat dans le ciel de Londres : en septembre 2012, **Siemens a inauguré le « Crystal »**, le premier bâtiment au monde entièrement consacré à l'innovation en matière d'urbanisme durable. Lieu de travail et de réflexion, véritable *think tank* pour les ingénieurs et urbanistes désireux d'imaginer pour nos villes un futur responsable, le Crystal accueille aussi les événements d'entreprise. Il se devait donc de fournir à ses nombreux visiteurs des services haut de gamme. C'est chose faite puisque le groupe Siemens a choisi Sodexo pour y assurer des services de restauration responsables, depuis le choix des produits jusqu'à l'élaboration des repas, en passant par l'utilisation de produits et d'ustensiles écologiques. Sodexo a également choisi de privilégier, autant que possible, le recrutement de collaborateurs issus de la communauté locale. Une équation gagnante, puisque le Groupe a déjà été récompensé par le prix « *Menu Innovation and Development* » pour ses services de restauration au Crystal Cafe.

Un centre de conférences sur un site innovant

Le centre de conférences et de réceptions **The Exchange** à Colworth Park (Bedfordshire) a choisi Sodexo pour assurer ses services d'accueil et d'hospitalité et gérer les événements organisés par les entreprises sur ce site innovant. Résultat d'un partenariat inédit entre le promoteur immobilier Goodman Group et Unilever, l'un des leaders mondiaux des produits de grande consommation, **Colworth Park** propose aux entreprises des espaces de bureaux et de laboratoires, un soutien technique ainsi qu'un centre de conférences de plus de 2 000 mètres carrés **The Exchange**. Ce centre compte 9 salles de conférences et une salle de réunion de 250 places, idéale pour les séances de Conseil d'Administration, les réunions d'équipes, les lancements de produits, les séminaires de vente, les formations ou encore les réunions avec les clients. Les prestations de Sodexo s'inscrivent dans le cadre du contrat multiservices signé en mars 2012 avec Unilever sur 70 sites dans 15 pays européens.

À l'abordage !

Un café avec un air de pont supérieur jeté sur la Tamise : c'est le challenge qu'a relevé Sodexo lors de la conception de l'**Upper Deck**, un nouveau lieu de restauration en plein cœur de Londres à proximité immédiate du croiseur de guerre le *HMS Belfast*. Disposant d'une vue imprenable sur les monuments londoniens les plus emblématiques, comme le *Tower Bridge*, la Tour de Londres ou le *City Hall*, l'**Upper Deck** a été lancé en partenariat avec *Imperial War Museums* (organisation nationale des musées militaires britanniques), pour qui Sodexo gère déjà les services de restauration, de vente au détail et de marketing du *Churchill War Rooms* et du musée itinérant du *HMS Belfast*. C'est d'ailleurs le design caractéristique de ce légendaire navire qui a servi d'inspiration pour les aménagements intérieur et extérieur de l'**Upper Deck**.

L'été en fête à Hyde Park

Bon Jovi, Elton John, les Rolling Stones, Lionel Richie et Jennifer Lopez se sont partagé la tête d'affiche du festival **British Summer Time Hyde Park**, une série de concerts en plein air organisés dans le célèbre parc londonien au mois de juillet. À cette occasion, plus de 7 000 spectateurs ont bénéficié des services d'accueil et de restauration de Sodexo. Stands de rue et cuisines du monde de quoi profiter pleinement de cet événement estival exceptionnel. Dans ce cadre prestigieux, les équipes de Sodexo ont eu à cœur d'élaborer une offre responsable en matière de développement durable. C'est pourquoi le Groupe a utilisé exclusivement des produits jetables biodégradables ou réutilisables et des produits alimentaires de saison.

SLOVÉNIE - RÉCITAL GASTRONOMIQUE

Le **Théâtre National Slovène Opéra et Ballet** de Ljubljana, le plus important du pays, offre à Sodexo une référence d'envergure sur un marché des sports et des loisirs en pleine expansion. C'est dans ce lieu exceptionnel, que Sodexo a décidé de lancer « *So Extra* », une nouvelle marque conçue pour ce marché et qui regroupe l'ensemble des services haut de gamme proposés par le Groupe aux amateurs de théâtre et d'opéra...

SUÈDE - UN COMPLEXE HÔTELIER ET ÉVÉNEMENTIEL AU CŒUR DE GÖTEBORG

Rendez-vous est pris : au mois de juin 2015, Sodexo participera à l'inauguration d'un nouvel **hôtel et centre de congrès** sur 46 000 mètres carrés, en plein cœur de Göteborg. Sodexo y assurera les services de restauration et la gestion des salles de conférence (pouvant accueillir jusqu'à 1 000 personnes), le nettoyage et la maintenance technique. Outre les 130 chambres de l'hôtel et les 250 places assises du restaurant, l'immeuble accueillera un terrain de football en salle et une piste couverte de ski de cross-country praticable toute l'année.

Parmi nos références...

LOISIRS SPORTIFS ET CULTURELS

Art Café, Strasbourg (France)

Bateaux Parisiens, Paris (France)

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

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

Churchill War Rooms, London (Royaume-Uni)

Dallas Museum of Art, Texas (États-Unis)

Detroit Institute of Art, Michigan (États-Unis)

Grand Parc du Puy du Fou (France)

Hampden Park, Glasgow, Écosse (Royaume-Uni)

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

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)

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)

Newcastle United Football Club, Newcastle (Royaume-Uni)

RHS Chelsea 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)

The Open Championship (Royaume-Uni)

RESTAURANTS DE PRESTIGE

Don Juan II, Yachts de Paris, Paris (France)

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

Le Pavillon Élysée Lenôtre Paris (France)

Le Pré Catelan, 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, Londres (Royaume-Uni)

Yachts de Paris, Paris (France)

ÉVÉNEMENTS D'EXCEPTION

Ascot Racecourse

Championnat d'Europe de football 2012

Coupe du Monde de Rugby

Jeux Olympiques et Paralympiques Londres 2012

Le Tour de France

SANTÉ**CHIFFRES-CLÉS**

> **3 276** millions d'euros de CA

> **18 %** du CA du Groupe

> **64 662** collaborateurs

> **3 946** 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 cardiovasculaires, cancer, etc.) ont un impact considérable sur l'organisation et les coûts des systèmes de santé ;
- le consumérisme médical oblige les établissements à satisfaire aux exigences croissantes des patients 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, Mackenzie Health au Canada

LA CULTURE DE L'HOSPITALITÉ POUR UNE QUALITÉ DE VIE ET UNE EFFICACITÉ RENFORCÉES

Mackenzie Health, un important centre hospitalier régional d'Ontario, s'appuie sur l'expertise de Sodexo dans les Services de Qualité de Vie pour l'aider à renforcer le bien-être de ses patients, des visiteurs et de son personnel tout en optimisant son fonctionnement, ses infrastructures et ses budgets.

Les attentes de notre client

Mackenzie Health, connu auparavant sous le nom de York Central Hospital, est un centre hospitalier régional d'une capacité de 511 lits, situé à Richmond Hill, près de Toronto dans l'Ontario. Il offre aux 400 000 habitants de l'une des régions les plus dynamiques du pays des services de diagnostic, de médecine, de chirurgie et d'obstétrique ainsi que des soins de suite et de longue durée.

En 2007, ce centre hospitalier recherchait un partenaire unique capable d'accompagner son programme ambitieux de réaménagement des locaux et de relever les défis opérationnels. L'objectif : faire jouer les synergies pour renforcer la qualité des services, maximiser l'utilisation d'infrastructures vieillissantes et optimiser les budgets. Cette externalisation devait aussi permettre à l'hôpital de libérer du temps de gestion pour se concentrer sur ses autres priorités.

La réponse de Sodexo

Sodexo a proposé une offre de services intégrés de Qualité de Vie conçue pour faire tomber les barrières historiques entre les différents services de l'hôpital, renforcer la coopération entre les personnels et contribuer ainsi à l'instauration d'une nouvelle culture de l'« hospitalité ».

Sodexo a montré que, pour 511 lits, les interactions entre les services non médicaux et les patients atteignent quelque 1 500 occurrences journalières, soit autant d'opportunités d'influer positivement sur l'expérience vécue par les patients ! Pour favoriser le travail en équipe et replacer le consommateur au cœur des préoccupations, Sodexo a notamment proposé qu'un de ses formateurs travaille sur le site en collaboration avec l'ensemble du personnel des services support. Autre valeur ajoutée de l'offre de Sodexo pour l'hôpital : l'utilisation des nouvelles technologies et des moyens innovants de financement pour son programme de développement des services.

L'éventail des services confiés à Sodexo s'est élargi au fil des années. Il comprend aujourd'hui les services de gestion des technologies cliniques, un centre d'appels couplant traitement des demandes et transfert des appels, l'organisation des plannings pour le personnel des services support, les services environnementaux, la gestion et la maintenance des installations et des équipements, les services de sécurité, la logistique, la gestion du linge, le transport des patients et du matériel ainsi que les services d'aide à domicile pour les personnes dépendantes assurés par la filiale du groupe Comfort Keepers. Sodexo propose également des services de vente au détail et a mis en place « *Expressly For You* », une offre de restauration à destination des patients.

Des résultats

En choisissant Sodexo, Mackenzie Health est passé de plusieurs contrats de prestations de services différents à un seul, avec un point de contact unique au niveau de la Direction. Partenaire pleinement engagé, Sodexo est aujourd'hui représenté dans chacun des **30 comités de l'hôpital**.

Depuis que Sodexo a pris en charge la gestion des services, la satisfaction des patients, du personnel et des visiteurs de l'hôpital a augmenté de façon significative :

- la satisfaction des patients a augmenté de **20 %** ;
- la satisfaction du personnel des services support s'est accrue de **20 %** ;

- le temps de nettoyage des chambres entre deux patients a diminué de plus de **50 %** ;
- le nombre moyen de transports par jour est supérieur de plus de **10 %** à l'objectif prévu ;
- les ordres de travail sont réalisés en moyenne en **deux jours**, pour un objectif premier de quatre jours.

Focus sur...

INTERNATIONAL – CONTRIBUER À LA CERTIFICATION DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ

L'expertise mondiale de Sodexo sur le marché de la santé est un atout de taille pour les clients des pays émergents qui souhaitent obtenir une certification internationale. En s'appuyant sur la valeur ajoutée des Services de Qualité de Vie du Groupe, ils augmentent non seulement leur performance opérationnelle mais aussi la satisfaction de leurs patients et de leurs équipes, et donc leur attractivité.

- **Au Brésil**, Sodexo a aidé 14 sites à renouveler leurs certifications de niveaux 1, 2 et 3, délivrées par l'Organisation nationale d'accréditation (ONA). Quatre autres sites ont reconduit leur Agrément Canada, un organisme indépendant agréé par l'*International Society for Quality in Health Care* (ISQua). Enfin, trois clients de Sodexo ont été recertifiés par la *Joint Commission International* (JCI) ⁽¹⁾.
- **En Inde**, plusieurs clients ont également obtenu le renouvellement de leur certification : l'accréditation nationale du conseil des hôpitaux (*National Accreditation Board for Hospitals – NABH*) pour trois sites et la certification JCI pour l'hôpital Fortis Mulund. Deux nouveaux hôpitaux ont obtenu l'accréditation NABH et un autre a été récemment certifié par la JCI. Sodexo a également reçu la certification ISO 22000 relative à la sécurité des denrées alimentaires pour ses services de restauration à l'Institut d'Orthopédie et de Traumatologie de Madras (*Madras Institute of Orthopaedics and Traumatology – MIOT*).

(1) *Joint Commission International (JCI)*

JCI labellise 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.

- Parmi les nouveaux agréments techniques reçus durant l'exercice, la certification HACCP ⁽¹⁾ a été obtenue pour les services de restauration des centres hospitaliers Instituto Argentino de Diagnóstico y Tratamiento en Argentine et Clinica Alemana au Chili. Au Royaume-Uni, le King George Hospital a été certifié ISO 14001 pour son système de management environnemental. La norme ISO 10002 relative à la satisfaction des clients et à la gestion des réclamations a récompensé pour la première fois les services de Sodexo en Turquie. Enfin, le Groupe a également obtenu la certification ISO 9001 en Pologne pour ses services de maintenance technique, de nettoyage et d'accueil.

Faits marquants

BRÉSIL – DES OFFRES SAINES ET INNOVANTES

Une nouvelle offre de recettes sans sodium, allégées en graisses et en sel, assaisonnées de fines herbes fraîches et de sauces légères, a été déployée par Sodexo dans le service de cardiologie d'un hôpital de São Paulo. Autre ville, autre initiative : deux cliniques de Rio de Janeiro proposent des offres conçues pour les nouvelles mamans. Elles intègrent un suivi adapté et des menus personnalisés, ainsi que des petits déjeuners pour leurs proches.

CHILI – UNE OFFRE DE SERVICES INTÉGRÉS ET SUR MESURE

Les équipes de Sodexo ont adopté une approche intégrée pour construire une offre globale de services de *facilities management* pour le marché de la santé allant de l'hygiène hospitalière au transport des patients, sans oublier la gestion des déchets ou les services de blanchisserie. Elles ont également développé une offre de restauration adaptée aux attentes des consommateurs : le restaurant-cafétéria « Le Jardin », ouvert avec succès l'an dernier à la Clinica Alemana, a été rejoint par « La Cafet » et par « Coffee Break » ainsi que par la boutique « Green Box ». Une nouvelle offre baptisée *Atmósfera* a également été lancée. Au programme : une offre de restauration et des services de *facilities management* spécialement conçus pour répondre aux besoins de quatre catégories de patients hospitalisés en oncologie, maternité, pédiatrie et médecine générale.

ÉTATS-UNIS

Innovations durables : Sodexo renforce son leadership dans la désinfection

Effectuer des achats responsables et proposer une offre élargie de produits et de protocoles de nettoyage respectueux de l'environnement : tels sont les engagements pris par le Groupe dans le cadre du *Better Tomorrow Plan*. Deux nouvelles technologies adoptées par Sodexo témoignent de cet engagement : le système sur site *Hydris™* qui, en alliant une solution de minéraux et de l'eau activée électriquement, permet de nettoyer la plupart des surfaces à l'eau ; et les produits bio-nettoyants *Ecolab* pour les surfaces dures, formulés à partir de produits naturels dérivés de plantes, qui permettent de réduire l'impact écologique et d'éviter au personnel le port d'un équipement de protection. Deux initiatives responsables qui témoignent de l'engagement du Groupe dans l'amélioration de la qualité de vie de ses collaborateurs, des équipes de ses clients et de ses consommateurs.

« Votre santé est un trésor » : une vidéo-client présente *Mindful* de Sodexo

L'hôpital *Memorial Conemaugh*, situé à Johnstown en Pennsylvanie, a réalisé une vidéo pour présenter l'approche bien-être, *Mindful*, élaborée avec un objectif : que les bonnes habitudes alimentaires deviennent, pour tous, une seconde nature. Au cœur du programme Sodexo : des recettes saines et équilibrées, élaborées par ses meilleurs chefs en collaboration avec ses diététiciens, sur la base d'enquêtes de satisfaction et d'une étude de marché. *Mindful* repose sur la transparence de l'information – qu'il s'agisse de la composition des plats, de leur valeur nutritionnelle ou de la taille souhaitable des portions –, et la clarté des messages destinés à promouvoir l'équilibre alimentaire. Conçu pour les restaurants d'entreprise gérés par le Groupe dans tous les secteurs d'activité, ce programme peut également être utilisé chez eux par les particuliers qui veulent préserver leur capital santé.

<http://www.youtube.com/watch?v=MhB7SOJkZ4o&hd=1>

(1) HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point)

L'HACCP (ou Analyse des dangers et contrôle des points critiques pour leur maîtrise) est une méthode de sécurité sanitaire des denrées alimentaires. Elle permet de prévenir tout risque biologique, chimique et physique et couvre la totalité du processus – des approvisionnements à la consommation du produit transformé, en passant par les matières premières, la fabrication et la distribution.

ROYAUME-UNI – INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET ÉCO-RESPONSABILITÉ : NOS CLIENTS À L'HONNEUR !

Birmingham Children's Hospital NHS Foundation Trust a reçu le prix i-FM.net de la meilleure innovation technologique dans le domaine du *facilities management* pour *Maple*, un système électronique interactif de commande des repas conçu par Sodexo pour aider ainsi les jeunes patients à mieux vivre leur hospitalisation. Ce système utilise la technologie de l'écran tactile mobile qui fait de la commande des repas un moment distrayant et instructif. Premier programme de ce type à être utilisé par le système de santé publique du Royaume-Uni (*National Health Service* ou NHS), *Maple*, a reçu de nombreuses autres récompenses pour sa technologie, sa contribution à la gestion et au recyclage des déchets et sa participation à l'amélioration de la qualité de vie des patients.

SINGAPOUR – MÉDAILLE D'OR POUR UNE OFFRE FRAÎCHE ET SAINE

Le ministère de la Santé de Singapour a récompensé les efforts de Sodexo pour **promouvoir une alimentation plus saine** en lui décernant le *Gold Award* 2012-2013. Parmi les initiatives mises en place par le Groupe : l'élaboration de menus équilibrés, préparés avec des ingrédients et des méthodes de cuisson sains, et la création d'un environnement propice à l'adoption de meilleures pratiques alimentaires, en particulier grâce à des campagnes de sensibilisation. Des initiatives qui s'accompagnent d'actions spécifiques pour limiter les graisses, le sel et les sucres, et accroître la part faite aux fruits et légumes frais.

Succès commerciaux

BRÉSIL

L'hôpital **São Rafael**, une référence en matière d'excellence médicale au Brésil, d'une capacité de 357 lits, a choisi Sodexo comme prestataire de l'ensemble des services de restauration sur son site de Salvador (Bahia).

CHINE

Le **Renmin Hospital of Wuhan University** a confié à Sodexo la gestion des services de restauration destinés à ses 4 000 collaborateurs et 3 000 patients.

ÉTATS-UNIS

Partenariat Catholic Health Initiatives – Sodexo

Dans la droite ligne de sa mission : améliorer la santé de la population, l'organisation nationale *Catholic Health Initiatives* (CHI) a relevé le défi de réduire le coût élevé des soins de santé, une priorité pour les administrateurs des hôpitaux. Une évaluation globale de tous ses programmes de restauration a montré que seul un partenaire, leader dans les services de restauration et de nutrition, pouvait améliorer la qualité des services tout en diminuant

les coûts. CHI a ainsi choisi Sodexo comme partenaire privilégié pour l'aider à développer et gérer son *National Food Services Program*. Les résultats attendus : une amélioration significative de la performance financière opérationnelle des programmes de restauration comme du niveau de satisfaction des patients, des visiteurs et des salariés. L'expertise de Sodexo et ses pratiques éprouvées dans l'élaboration de menus équilibrés, qui rendent les aliments sains plus accessibles, aideront l'organisation à se concentrer sur sa mission de santé publique et contribueront à renforcer le bien-être de tous ceux qu'elle sert.

Multiplés services pour sites multiples en Floride

HCA East Florida, un complexe hospitalier de 3 394 lits, a retenu Sodexo comme prestataire de services de restauration et de nettoyage pour ses 14 hôpitaux, 12 centres de chirurgie, six centres d'imagerie médicale, sept établissements de soins psychiatriques et son laboratoire régional.

Ochsner choisit la qualité de vie en Louisiane

Les équipes de Sodexo déploient désormais une offre de services de restauration et de nutrition dans **sept sites** du centre médical Ochsner qui comptent, au total 1 550 lits à travers tout l'état de Louisiane. Le Centre de Solutions Sodexo accompagne également son client dans ses projets de construction.

Michigan et Ohio : ProMedica Health System élargit son contrat avec Sodexo

Sodexo, qui gérait déjà les services de restauration d'un établissement de ProMedica Health System, s'est vu confier les mêmes services dans **huit autres hôpitaux** affiliés à cette organisation à but non lucratif. Le Groupe intervient donc désormais dans neuf hôpitaux totalisant 1 269 lits.

FRANCE – LES SERVICES DE QUALITÉ DE VIE FONT DES ÉMULES

Un partenariat historique renouvelé et élargi

Sodexo renouvelle son contrat de services de restauration avec l'**Assistance Publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP)**, prolongeant ainsi une collaboration de 40 ans avec le centre hospitalo-universitaire d'Île-de-France, premier CHU d'Europe. La mobilisation des équipes et leur très bonne connaissance du client ont permis ce succès remporté au terme d'un appel d'offres particulièrement concurrentiel – appel d'offres renouvelé par l'AP-HP tous les trois ou quatre ans. Gage de ses performances passées et de son engagement à intensifier ses efforts pour améliorer encore ses services aux patients, Sodexo gèrera bientôt les services de restauration dans **deux nouveaux hôpitaux** de l'AP-HP qui s'ajoutent à ceux qu'il assurait dans trois hôpitaux franciliens et cinq selfs des services administratifs.

Les Nouvelles Cliniques Nantaises externalisent leurs services de qualité de vie

Les Nouvelles Cliniques Nantaises (NCN) ont choisi Sodexo pour gérer les **services de restauration et de *facilities management*** qu'elles assuraient jusque-là. Parmi les responsabilités déléguées : l'intégration des équipes de NCN, la restauration des patients et du personnel, le bio-nettoyage des chambres et des blocs opératoires, la logistique et la gestion des quatre salles de conférences. La décision de sous-traiter ces services de qualité de vie va permettre aux équipes médicales et administratives de NCN de se concentrer sur la qualité des soins qui leur a valu d'occuper la deuxième place dans le récent classement de référence des cliniques françaises du magazine *Le Point*. Ronan Dubois, Directeur Général des NCN, revient sur ce partenariat : « *Nous cherchions un partenaire pour améliorer nos performances économiques tout en gardant un niveau de qualité égal. Il nous a semblé évident que Sodexo serait le garant de ces exigences.* » Avec trois cliniques totalisant 550 lits qui accueillent 70 000 patients chaque année, les NCN figurent parmi les principaux pôles de santé privés de France.

Vitalia choisit une offre innovante et différenciante

Le groupe Vitalia, deuxième opérateur privé de l'hospitalisation en France, a choisi Sodexo comme prestataire de services de restauration pour ses **38 sites**. L'offre innovante de Sodexo a séduit le groupe médical en alliant attractivité et adaptabilité. Pour servir, selon la taille des établissements, de 10 à 280 couverts par jour, les équipes de Sodexo proposent aux patients de choisir leur déjeuner et leur dîner « **À la carte** ». Une offre personnalisée qui permet à Vitalia d'assurer sur tous ses sites des prestations de qualité constante et de renforcer ainsi sa réputation.

INDE – DES SUCCÈS MOTEURS DE CROISSANCE

Sodexo a récemment remporté un contrat de services de restauration pour l'**Hôpital Hayat**, à Guwahati, d'une capacité de 107 lits. Autre succès : le Groupe va assurer les services de restauration et de suivi diététique pour les patients de l'**Hôpital Hinduja** de 110 lits de Mumbai. À l'**Hôpital Sakra** de Bangalore, d'une capacité de 300 lits, le Groupe est désormais responsable des services de restauration et d'une gamme de services de *facilities management* couvrant l'entretien, la maintenance technique, le transport des patients et les services d'aide à la personne, le logement du personnel infirmier et l'accueil.

PÉROU – SODEXO FAIT SON ENTRÉE DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ

Sodexo a été choisi pour aider la **Clínica Internacional**, l'un des principaux groupes d'hôpitaux privés du Pérou, à obtenir en 2013 la certification de la Joint Commission International. Les équipes de Sodexo gèrent désormais les services techniques permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'infrastructure non médicale de six cliniques, tels que la maintenance du système électrique et des ascenseurs ; elles assurent aussi l'accueil et certaines fonctions spécialisées, comme la gestion des achats ou celle du centre d'appels, grâce à un logiciel qui permet de consolider les demandes du client et les rapports de situation. Le contrat initial, remporté en collaboration avec les équipes du Groupe au Chili, a ensuite été étendu à cinq autres sites : un hôpital de 80 lits et 4 centres médicaux. Un succès qui signe l'entrée de Sodexo dans le secteur de la santé, un marché en plein développement au Pérou.

POLOGNE – L'HÔPITAL JEAN PAUL II DE CRACOVIE FAIT CONFIANCE À SODEXO

Sodexo a remporté un contrat de trois ans pour assurer les services de nettoyage et de restauration de l'hôpital Jean Paul II de Cracovie, d'une capacité de 500 lits qui comprend 14 services hospitaliers et 40 laboratoires spécialisés.

ROYAUME-UNI – SODEXO REMPORTE UN CONTRAT CLÉ

C'est un des plus importants contrats signés au cours de l'exercice avec l'organisme de santé publique du Royaume-Uni (*National Health Service* ou NHS) : **Brighton and Sussex University Hospitals** a choisi Sodexo pour gérer durant sept ans une gamme complète de services de restauration et de *facilities management* pour ses 750 000 patients et leurs visiteurs. Outre la restauration, les équipes vont ainsi prendre en charge le nettoyage, les services de blanchisserie, de conciergerie et de transport, l'entretien des espaces verts et la gestion des déchets.

SUÈDE – AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES PATIENTS ATTEINTS DU CANCER

Sodexo a remporté un contrat de prestation de services pour la résidence de 246 chambres qui accueille, à Umeå les malades atteints du cancer. Aux termes de ce contrat de dix ans, les équipes assureront, en étroite collaboration avec l'hôpital universitaire, tous les services habituellement fournis dans un hôtel ainsi que certains services de soins aux patients.

Parmi nos clients...

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

BDMS Group (Bangkok Hospital and Samitivej), 8 sites en Thaïlande

Beijing Friendship Hospital, Pékin (Chine)

Boston Children's Hospital, Massachusetts (États-Unis)

Bumrungrad Hospital, Bangkok (Thaïlande)

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

China Welfare Institute Rest Home, Shanghai (Chine)

Danderyd's Hospital, Danderyd (Suède)

HCA East, 12 sites, Floride (États-Unis)

Hospital Militar de Santiago, Santiago (Chili)

ICESP – Hospital do Câncer de São Paulo (Brésil)

Institut Català de Salut, 10 sites, Catalogne (Espagne)

KCS Klinikum, Darmstadt (Allemagne)

Krakov University Hospital, Cracovie (Pologne)

Lowell General Hospital, Massachusetts (États-Unis)

Mackenzie Health, Ontario (Canada)

Medi-Partenaires, 25 sites (France)

Military Medical Institute (WIM), Varsovie (Pologne)

National University Hospital (Singapour)

Northern Devon Healthcare NHS Trust, Devon (Royaume-Uni)

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

Siriraj Hospital, Bangkok (Thaïlande)

Stockholm County Council (Suède)

Tun Hussein Onn National Eye Hospital (Malaisie)

Universitair Ziekenhuis Gent, Gand (Belgique)

Vitalia, 38 sites (France)

Wilhelminenspital, Vienne (Autriche)

Ziekenhuis Gelderse Vallei, Ede (Pays-Bas)

SENIORS**CHIFFRES-CLÉS**

> **1 094** millions d'euros de CA

> **6 %** du CA du Groupe

Source : Sodexo.

> **10 987** collaborateurs

> **2 910** sites

Notre offre**AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES SENIORS**

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

- **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...

MIEUX VIVRE LA MALADIE D'ALZHEIMER

En déployant une offre construite pour lutter contre la dénutrition, encourager l'autonomie et rompre l'isolement des malades d'Alzheimer, Sodexo améliore non seulement la qualité de vie des patients, mais aussi celle de leur entourage et de leurs soignants.

En Espagne, Sodexo a noué un partenariat avec l'Association Nationale Alzheimer (AFAL) afin de développer un programme commun adapté aux besoins des patients et leur famille. Baptisé **C'ALMA**, ce programme s'inspire de l'initiative **M'ama** déployée en Italie par Sodexo en collaboration avec le Centre d'études sur Alzheimer. C'ALMA a été mis en œuvre dans le cadre du projet phare, Villafal, un complexe pour seniors spécialement conçu pour accueillir les malades d'Alzheimer et leurs proches à Madrid. Ce centre innovant fait du bien-être des patients, des familles et du personnel soignant sa priorité. Une plateforme digitale spécifiquement développée pour C'ALMA permet de suivre l'évolution des habitudes et préférences alimentaires, de la motricité et du comportement des patients, autant d'indicateurs précieux pour adapter leur traitement. Un diététicien de Sodexo travaille en étroite collaboration avec l'équipe médicale et informe régulièrement les familles sur les progrès nutritionnels des patients.

En France, le Groupe a développé une offre de services de restauration comparable, innovante et proactive, « **Un air de famille** », axée sur le plaisir, l'autonomie et l'entourage familial. Selon Frédéric Ammouial, médecin gériatre et coordonnateur de l'Établissement hébergeant des personnes âgées dépendantes (EHPAD) de Livry-Gargan, ce programme permet de limiter les problèmes comportementaux qui peuvent affecter la nutrition des patients. « *Sur le plan nutritionnel, les résidents restent plus longtemps à table et mangent davantage. Certains patients sont plus optimistes, et tous les soignants au sein de l'unité de vie protégée sont très enthousiastes.* »

Faits marquants

ÉTATS-UNIS – UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE AVEC MASTERPIECE LIVING

Sodexo élargit son offre de Services de Qualité de Vie en proposant aux seniors une **plate-forme de bien-être global**, élaborée en partenariat avec Masterpiece Living, un groupe spécialisé dans le bien-être des seniors avec lequel Sodexo a noué une alliance stratégique. Cette plate-forme dépasse les offres traditionnelles d'assistance, de confort et de sécurité en proposant des services de bien-être spirituel, mental, émotionnel et physique qui permettent aux seniors d'exploiter pleinement leurs capacités. Plus qu'un simple programme de bien-être, Masterpiece Living est une plate-forme d'art de vivre pour bien vieillir et même continuer à grandir... Les résultats parlent d'eux-mêmes : les participants s'affirment, deviennent plus autonomes et cet épanouissement agit directement sur leur vitalité mentale et physique, leur sociabilité et leur motivation. Parmi les bénéfices de ce programme – démontrés sur la base de données individuelles, communautaires et nationales agrégées –, on note une diminution des risques de maladie et d'accident.

ITALIE – DES SERVICES DE SANTÉ ET DE RÉADAPTATION CERTIFIÉS CONFORMES

Sodexo a reçu la certification **ISO 9001** relative aux systèmes de management de la qualité pour son offre de services de santé, d'assistance et de réhabilitation à la **Casa di Riposo Caprotti-Zavaritt**, une résidence et un centre de jour pour les personnes adultes ou seniors, totalement ou partiellement dépendantes. Cette certification accrédite les services d'hospitalité globale de Sodexo qui couvrent les services de restauration, les soins (infirmières) et la réadaptation (physiothérapeutes), les services d'assistance, de nettoyage, de maintenance technique et de transports.

SUÈDE – DEVINE QUI VIENT... DÉJEUNER ?

La convivialité n'a pas d'âge : aujourd'hui, les personnes âgées de **Gävle** sont invitées à déjeuner en compagnie des écoliers de la ville. Après 12 mois de préparation et de concertation entre Sodexo et la municipalité, cette initiative d'échanges intergénérationnels a remporté un franc succès. Le projet-pilote a donc été étendu à deux des 32 écoles de la ville dans lesquelles Sodexo assure les services de restauration pour 12 500 écoliers. Il devrait être mis en œuvre prochainement dans d'autres établissements.

Succès commerciaux

ÉTATS-UNIS

Des Services de Qualité de Vie à la hauteur d'un engagement

United Church Homes and Services (UCHS) accueille les seniors dans ses résidences en Caroline du Nord, dans les villes de **Newton** et de **Thomasville**, mais également en Virginie à **Suffolk**. Sodexo a été choisi pour assurer la restauration de ces communautés grâce à une offre qui propose des expériences gastronomiques équilibrées et variées à l'image de l'engagement de son client : offrir à ses résidents une vie active, dynamique et productive dans un environnement privilégié.

Qualité de service et développement des équipes

HCR ManorCare a confié à Sodexo un contrat de cinq ans pour assurer la restauration des seniors qu'il accueille dans plus de **300 résidences réparties dans tout le pays**. Une des principales raisons de ce succès : la capacité du Groupe à créer pour les équipes un environnement professionnel formateur, enrichissant et motivant qui favorise l'excellence dans la restauration et l'expertise dans la planification des menus, la sélection des produits, l'équilibre nutritionnel et le bien-être. HCR Manor Care a également tenu compte des nombreuses opportunités de carrière offertes par le Groupe à tous ceux qui veulent travailler dans le secteur des services diététiques.

FRANCE – L'EXPERTISE AU MENU

Edenis, une association à but non lucratif, a choisi « **So Appro** » de Sodexo pour assurer la qualité, l'harmonisation et l'optimisation de ses services de restauration pour les 1 600 résidents de ses 18 résidences pour personnes âgées ou dépendantes. Ce qui a séduit Edenis d'après Eric Odegard, acheteur de l'association ? « *la simplicité bien sûr, parce que nos équipes ont juste à saisir un nombre de repas pour déterminer les commandes à passer aux fournisseurs et du coup, nos chefs, délestés de cette partie administrative, peuvent se recentrer sur leur cœur de métier.* » ainsi que l'expertise du Groupe en matière de restauration (sécurité alimentaire, hygiène, menus...).

TURQUIE – SERVIR LES SENIORS TOUT EN SOUTENANT UNE ÉCOLE

Sodexo gère désormais une large gamme de Services de Qualité de Vie dans quatre résidences pour seniors de la **Fondation Darüssafaka**, une association non gouvernementale qui fait également appel aux services du Groupe sur le segment de l'Éducation. 450 seniors bénéficient des services de Sodexo qui couvrent le nettoyage, la lutte antiparasitaire, la blanchisserie, la conciergerie, la gestion des salles de réunion et la restauration.

Parmi nos clients...

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

Asbury Group, 6 sites (États-Unis)

Baptist Housing, 5 sites en Colombie britannique (Canada)

Covenant Retirement Communities, 15 sites (États-Unis)

Domain Principal Group, 7 sites (Australie)

Elim Park Baptist Home, Cheshire, Connecticut (États-Unis)

Fondation Caisses d'Épargne pour la Solidarité, 94 sites

Fondazione Santa Maria Ausiliatrice, Bergame (Italie)

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

Grupo SAR (Espagne)

HCR ManorCare, 302 sites (États-Unis)

Hopeatie Senior Home, Helsinki (Finlande)

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

Jewish Senior Life, Michigan, 7 sites (États-Unis)

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

Korian, 95 sites

Maison Marie Immaculée, 4 sites – Neufvilles (Belgique)

Maisons de Soins de Bettembourg et de Wasserbillig (Luxembourg)

MENSA, 8 sites – Meulebeke (Belgique)

Novaire, 11 sites (Espagne)

Plymouth Place, Chicago, Illinois (États-Unis)

Retirement Home, ville de Stockholm (Suède)

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

Shepherd Village, Toronto, Ontario (Canada)

TLC, 10 sites Victoria (Australie)

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

Yallambi Aged Care Facility, Melbourne, Victoria (Australie)

PERSONNES HANDICAPÉES

Notre offre

FACILITER LA VIE QUOTIDIENNE DES PERSONNES HANDICAPÉES

Sodexo aide les personnes handicapées à surmonter les défis du quotidien et leur fournit des moyens pour rendre leur quotidien plus simple, plus sûr et plus agréable.

Entreprise responsable et concernée, Sodexo a lancé plusieurs campagnes de sensibilisation pour faire évoluer les comportements, notamment en milieux professionnels, et **aider à l'intégration des personnes handicapées dans la société et le monde du travail**.

Faits marquants

CANADA – REDONNER CONFIANCE

À Vancouver, le **Willow Bean Café**, géré par Sodexo, offre des emplois à des personnes se remettant d'une maladie mentale : une initiative destinée à les aider à retrouver la confiance nécessaire pour regagner le marché du travail. En acquérant des compétences et une expérience professionnelle, en se réhabituant au rythme d'une journée de travail, les participants au programme se reconstruisent loin des clichés souvent associés aux maladies mentales. Entreprise sociale, le Willow Bean Café mène cette initiative en partenariat avec le centre hospitalier Vancouver Coastal Health, l'Association canadienne pour la santé mentale et Sodexo.

FRANCE

Valoriser les différences et célébrer les talents

Chaque année depuis 15 ans, Sodexo organise le concours national de cuisine « **Un pour tous, tous pour un** » ouvert aux personnes en situation de handicap résidant dans l'un des établissements de ses clients. La finale de l'édition 2013, présidée par le chef de renommée mondiale Michel Bras, a été pour chacun l'occasion de démontrer son talent et de gagner en confiance en travaillant en équipe avec un formateur et un collaborateur de Sodexo. Au menu :

l'élaboration d'un dessert gourmand sur le thème des fleurs, jugé selon des critères de présentation, d'originalité, de saveur, de respect des normes d'hygiène et de capacité à travailler en équipe. Félicitons donc l'équipe de la maison d'accueil spécialisée « La Villa Clé des Dunes » de Berck-sur-Mer, gagnante de la compétition cette année.

Une offre adaptée et... savoureuse

Les chefs Sodexo ont imaginé, pour une résidence de personnes handicapées à Alès, une offre remettant le goût au centre de l'assiette. Les personnes souffrant de graves handicaps ont souvent des difficultés à s'alimenter : c'est donc la texture des repas qui faisait, avant tout, l'objet d'attentions particulières. Mais ces plats mixés perdaient en saveur et en attractivité pour le consommateur. Avec son bouquet de nouvelles recettes appétissantes et savoureuses, Sodexo met une fois encore l'amélioration de la qualité de vie de ses consommateurs au cœur de ses services.

Succès commerciaux

ESPAGNE – UN PARTENARIAT INNOVANT POUR COMBATTRE LA MALADIE D'ALZHEIMER

Sodexo mettra en œuvre son offre C'ALMA dans le cadre du contrat que lui a confié le **complexe Villafal**, un nouveau centre pour les personnes souffrant de la maladie d'Alzheimer et leur entourage. Financé par l'Association nationale alzheimer (AFAL) et la *Fundación Reina Sofia*, ce centre privé disposera de 90 chambres pour les patients et d'un hôtel de 26 chambres pour leurs proches. Sodexo assure d'ores et déjà les services d'ingénierie pour optimiser l'agencement du restaurant du centre et de la cafétéria de l'hôtel.

SUÈDE – ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LE MATÉRIEL MÉDICAL

Sodexo s'est vu à nouveau confier la responsabilité de l'assistance technique pour le matériel médical du **comté de Stockholm**. À compter de 2014, ce contrat de cinq ans couvrira la fourniture de matériel technique pour les personnes handicapées, soit des milliers de produits, des plus simples aux plus sophistiqués.

ÉDUCATION

CHIFFRES-CLÉS

> **3 798** millions d'euros de CA

> **21 %** du CA du Groupe

> **94 597** collaborateurs

> **5 642** sites

Source : Sodexo.

Notre offre

FAVORISER LA RÉUSSITE EN AMÉLIORANT LA QUALITÉ DE VIE

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

- favorise la réussite scolaire et universitaire ;
- améliore la qualité de vie de la communauté éducative ;

- assure à chaque étudiant une alimentation saine et équilibrée ;
- consolide la réputation et l'attractivité des établissements ;
- fidélise les étudiants comme les enseignants ;
- limite les dépenses de fonctionnement.

Tendances 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 tandis que les gouvernements se tournent vers le secteur privé pour financer leurs investissements.

Technologies

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

Conditions économiques

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

Source : Sodexo.

POTENTIEL DE MARCHÉ

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

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

Estimation Sodexo.

Avec notre client, United World College of South East Asia à Singapour

GRANDIR AVEC UNE INSTITUTION DE RENOMMÉE MONDIALE

Depuis sa création en 1971, l'UWC of South East Asia (UWCSEA) de Singapour, n'a cessé de se développer : il devrait devenir, en 2015, la plus grande école internationale du monde avec 5 400 étudiants, originaires de près de 90 pays, répartis sur deux sites : le Dover Campus, pour lequel Sodexo assure les services de restauration depuis 1999 et l'East Campus, ouvert sur le site depuis 2011.

Les attentes de notre client

Pour améliorer la qualité de vie de ses étudiants et de ses personnels, l'UWCSEA recherchait un partenaire stratégique unique pour ces deux campus, capable de répondre aux attentes très différentes d'une communauté multiculturelle de plus en plus exigeante. L'enjeu : proposer une offre de restauration variée, équilibrée, saine et... durable qui soutienne l'engagement de l'UWCSEA en matière de développement durable pour « façonner un monde meilleur ».

La réponse de Sodexo

Déjà partenaire stratégique d'autres écoles et lycées de l'UWCSEA à Hong Kong, en Inde et aux États-Unis, et fort de la connaissance des attentes de ses consommateurs sur le Dover Campus, Sodexo a remporté l'appel d'offres de l'East Campus en proposant une approche globale « nutrition, santé et bien-être » intégrant :

- des concepts variés répondant à la diversité culturelle des goûts ;
- une communication appuyée en faveur de l'équilibre alimentaire ;
- des « solutions vertes » telles que l'utilisation de bioplastique à base d'amidon de maïs et de produits nettoyants respectueux de l'environnement, mais aussi le recyclage des déchets alimentaires, la réduction des déchets, de la consommation d'eau et d'électricité ou encore un système de paiement par carte à puce avec reçus numériques.

Des résultats

- Selon un audit externe mené par Silliker, l'UWCSEA se distingue par un excellent score de **87 %** pour la **sécurité des bâtiments** et la **qualité des produits servis**.
- L'East Campus de l'UWCSEA a reçu le **Mark Green Award**, décerné par *Building Construction Authority*, qui récompense ses excellentes performances – les meilleures du pays – en matière de consommation énergétique. Sodexo a aidé son client à remporter ce prix en assurant une utilisation raisonnée de l'équipement électrique et de l'eau, en recyclant les emballages des produits alimentaires et les huiles de cuisson, en privilégiant les produits de nettoyage respectueux de l'environnement, en remplaçant la vaisselle en plastique par de la vaisselle biodégradable et en organisant le compostage des matières organiques pour les utiliser dans les jardins de l'UWCSEA.

« Les visiteurs de l'UWCSEA, qui viennent d'écoles de tous les pays, sont impressionnés par la qualité et la variété de la restauration. Nous avons également constaté une amélioration significative de la qualité de service. Sodexo ne laisse rien au hasard. »

Julian Whiteley, Président de l'UWCSEA

Focus sur...

ÉTATS-UNIS – QUALITÉ DE VIE GLOBALE À L'HIRAM COLLEGE

Sodexo met en œuvre son « plan directeur global des services » pour améliorer la qualité de vie des 1 300 étudiants de l'Hiram College (Ohio), une université privée spécialisée dans l'enseignement pluridisciplinaire.

Avec ce plan, Sodexo répond à une question stratégique pour son client : comment améliorer notablement la qualité de vie de ses étudiants et de son personnel pour renforcer ses positions sur le marché de l'enseignement supérieur privé aux États-Unis et accroître sa compétitivité ?

Le plan prévisionnel de Sodexo inclut un *Master Planning services* qui propose plusieurs options d'aménagement

et de planification afin de faire émerger un consensus entre les différentes parties prenantes. Y sont étudiés : l'aménagement paysager, l'amélioration des circulations, la rénovation des bâtiments administratifs, de la résidence universitaire et des salles de classe, la modernisation et le remplacement des infrastructures et des installations sportives.

Il examine également un grand nombre de sujets aussi essentiels que les économies d'énergie potentielles, les données d'exploitation, le bilan actuel, le projet de maintenance différée, les normes et les besoins opérationnels, les problèmes inhérents au site et à ses accès ainsi que l'environnement concurrentiel.

Le calendrier de mise en œuvre d'un plan d'action global est en cours de finalisation.

Faits marquants

COLOMBIE – APPRENDRE EN S'AMUSANT AVEC « ED »

Afin de faire comprendre aux générations futures l'importance de **bonnes pratiques nutritionnelles**, Sodexo a développé un programme d'éducation instructif et divertissant. « Ed », une marionnette comique, et ses amis animent les restaurants scolaires colombiens afin de donner aux élèves, en interagissant directement avec eux pendant les repas, des exemples de bonnes habitudes alimentaires et des conseils pour adopter un mode de vie sain.

ESPAGNE

En vacances près de chez soi !

Partir l'été dans un camp d'activité, mais dans son école et à deux pas de chez soi : c'est ce que Sodexo a imaginé dans le cadre de son programme « **FUNtástico** ». Développé en partenariat avec plusieurs écoles espagnoles, ce programme est destiné aux enfants de 6 à 14 ans. Les cours de récréation transformés en parcs d'aventures permettent nombre d'activités en plein air comme l'escalade, le tir à l'arc, les sports aquatiques, le théâtre, les jeux de piste ou le VTT. Des camps d'été urbains au sein même des écoles : une initiative qui facilite la vie des parents pour la plus grande joie des enfants !

Une gestion durable certifiée

Le Système de Gestion Durable Intégré de Sodexo, qui englobe l'assurance qualité, la sécurité et la santé des collaborateurs, le respect de l'environnement et l'efficacité énergétique, a obtenu la certification **ISO 50001**. Cette certification couvre les services multitechniques assurés dans deux écoles publiques : Escuela Oficial de Idiomas à Sabadell et High School Maritim à Barcelone.

ÉTATS-UNIS

Une offre enrichie au service de l'efficacité énergétique

Les nouveaux services techniques proposés par Sodexo comprennent désormais l'étude de projets d'investissement dans la réduction de la consommation énergétique, la gestion des frais relatifs aux services publics, l'approvisionnement en énergie, la surveillance et la gestion centralisée à distance des installations... Avec l'acquisition de Roth Bros, Sodexo est également en mesure de gérer la maintenance des toitures et de fournir des services de génie climatique mobiles. Cette offre élargie renforce l'expertise de Sodexo dans les services multitechniques et lui permet d'accompagner ses clients sur la voie de l'optimisation énergétique.

Imaginer l'avenir pour et avec une université

Sodexo a accompagné le **Caldwell College** dans le New Jersey, dans l'élaboration d'un plan directeur septennal d'amélioration de ses installations. Un plan qui s'est avéré déterminant pour l'obtention d'une subvention de 3,8 millions de dollars, allouée à l'université pour ses projets d'investissement, son infrastructure informatique et la maintenance différée. Parmi les projets détaillés dans ce plan prévisionnel : un programme de soins infirmiers, des laboratoires et des classes de simulation, le remplacement des toitures ainsi que celui des installations d'électricité et de chauffage, la rénovation des dortoirs et la modernisation des infrastructures et des équipements technologiques.

FRANCE

Optimiser les environnements de travail

Un outil de **gestion de la maintenance assistée par ordinateur** permet à Sodexo d'estimer la charge et la nature du travail nécessaire pour maintenir les installations des établissements scolaires. Un système qui permet à Sodexo de répondre plus rapidement et plus précisément aux demandes quotidiennes de ses consommateurs qu'il s'agisse d'améliorer l'environnement de travail pour les étudiants, les enseignants et le personnel administratif, d'optimiser l'utilisation, la fiabilité et la sécurité des infrastructures ou d'élargir l'éventail des services offerts. Partenaire depuis 15 ans du Collège Lycée Île-de-France à Villebon-sur-Yvette, dans la région parisienne, Sodexo y assure notamment la gestion globale de toute la maintenance technique pour laquelle il a mis en œuvre cet outil.

Marseille : mention d'excellence pour les restaurants scolaires

L'association de consommateurs **UFC-Que Choisir** a attribué la note de 15,5/20 aux restaurants scolaires marseillais pour la qualité des 50 000 repas servis chaque jour par Sodexo aux écoliers de la ville. « *Cela confirme notre engagement pour la santé des enfants grâce à une alimentation diversifiée* », déclare Danièle Casanova, adjointe déléguée à l'éducation de Marseille. Un engagement qui va de pair avec celui de Sodexo qui propose aux écoliers de la ville des menus diversifiés et une gamme de produits bio et locaux.

ROYAUME-UNI - UNE FORMATION PRESTIGIEUSE À L'ÉCOLE LENÔTRE

Pour assurer en permanence aux **Independent Schools** clientes du Groupe des repas de grande qualité, Sodexo envoie ses chefs seniors se perfectionner à l'École Lenôtre, l'une des plus prestigieuses écoles de cuisine au monde entrée dans la famille Sodexo avec l'acquisition en 2011 de la société gastronomique du même nom. Cette formation aide aussi les chefs à améliorer en permanence l'offre **Fresh Food from Scratch** de Sodexo. Une offre qui est aussi un engagement : aujourd'hui, les repas sont constitués de produits frais préparés « maison » et ce, dans la majorité des 76 **Independent Schools** servies par Sodexo.

Succès commerciaux

BELGIQUE – LES ÉCOLES D'ANDERLECHT SE METTENT AU VERT

Une nouvelle offre « responsable » a permis à Sodexo de remporter le contrat de services de restauration pour les 31 écoles de la **commune d'Anderlecht (Bruxelles)**. Basée sur le respect de l'environnement, le goût et la qualité de vie, cette offre a d'ores et déjà été mise en place avec 18 clients, des écoles primaires aux universités.

CHINE – CONSEIL ET SERVICES SÉCURITÉ POUR UNE ÉCOLE INTERNATIONALE RÉPUTÉE

Partenaire depuis de longues années du **Dulwich College Shanghai**, une école internationale de premier plan, pour les services de restauration et de nettoyage, Sodexo s'est également vu confier la sécurité de ses 1 400 élèves, âgés de 2 à 18 ans et originaires d'une quarantaine de pays. Ce contrat – le premier du genre en Chine – couvre l'ensemble des problématiques sécuritaires, de l'évaluation des risques à la mise en place de services adaptés. Après analyse, Sodexo a conçu et mis en œuvre une solution de sécurité globale inédite combinant technologie, amélioration des process et services de surveillance.

COLOMBIE – SODEXO CONJUGUE PLAISIR ET ÉQUILIBRE À L'ÉCOLE

Aux termes d'un contrat de cinq ans, Sodexo prépare et sert chaque jour 1 800 repas aux étudiants, enseignants et personnel administratif de l'**English School** de Bogota, une institution privée reconnue comme l'une des meilleures écoles de Colombie. Des offres variées et adaptées aux classes d'âge des jeunes consommateurs ont été mises en place pour répondre à leurs préférences gustatives et à leurs besoins nutritionnels tout en leur apprenant l'importance de l'équilibre alimentaire et les règles du savoir-vivre à table.

ÉTATS-UNIS

L'expertise multitechnique de Sodexo gagne du terrain à l'université

Les administrateurs du **St. John's College** d'Annapolis, dans le Maryland, ont confié à Sodexo un nouveau contrat de services de *facilities management* de cinq ans qui couvre la maintenance des installations, l'entretien des espaces verts et le gardiennage. Leur analyse des services et des technologies de pointe déployés par Sodexo sur l'un de ses sites phares à Hobart and William Smith Colleges dans l'état de New York, a contribué à ce succès.

La communauté du comté de Spotsylvania adopte Sodexo

Avec près de 24 000 étudiants répartis dans 29 établissements, les écoles du comté de Spotsylvania constituent le plus important district scolaire de l'état de Virginie. Un district qui a choisi Sodexo, pour les cinq années à venir, comme nouveau partenaire « nutritionnel », à l'issue d'un appel d'offres très concurrentiel. Sodexo a su séduire l'administration des écoles de Spotsylvania par une offre stratégique proposant ses « meilleures pratiques » avec des programmes comme « *Guest Chef Celebrations* » ou « *Right Start Mobilization* ». L'engagement de Sodexo au sein de la communauté dans les écoles, l'utilisation de produits locaux en cuisine et la sensibilisation des élèves au développement durable expliquent également ce succès.

HONGRIE – CONTRATS DE CONFIANCE

20 000 repas par jour pour les 73 écoles de la **ville de Debrecen** : le contrat de services de restauration confié il y a 10 ans à Sodexo, vient d'être reconduit pour cinq années supplémentaires. Une preuve de confiance envers Sodexo, qui signe ici son plus gros contrat en Hongrie. Le Groupe a également renouvelé un autre contrat important pour 3^e district de la ville de Budapest après un appel d'offres public. Sodexo continuera donc à servir, durant 10 ans, près de 5 000 élèves dans les 25 établissements scolaires du district.

SUÈDE – UN CONTRAT DE SERVICES MULTITECHNIQUES ÉLARGI

Audits énergétiques et analyse de la consommation, mais aussi entretien extérieur et protection incendie... autant de nouveaux services confiés à Sodexo dans le cadre du contrat de services multitechniques et de maintenance des bâtiments signé fin 2011 avec la **municipalité de Norrköping**. Ce contrat concerne 50 établissements scolaires qui accueillent au total 4 100 étudiants.

Parmi nos clients...

Aalborg University, campus de Copenhague (Danemark)

Aalto University, Helsinki (Finlande)

ABQ School (Sultanat d'Oman)

Acadia University, Wolfville, Nova Scotia (Canada)

AIM, Melbourne (Australie)

American Schools, Mumbai (Inde), Doha (Qatar)

- Asian Institute of Technology**, Pathum Thani – region de Bangkok (Thaïlande)
- British International School**, Kuala Lumpur (Malaisie), Abu Dhabi (Émirats arabes unis)
- British School of Beijing**, Beijing (Chine)
- Crèches de la ville de Paris** (France)
- Darüşşafaka Schools** (Turquie)
- École Française de Riyadh** (Arabie saoudite)
- Écoles de la ville de Brest** (France)
- Écoles de la ville de Marseille** (France)
- EDHEC**, Lille (France)
- EDUCatt – Università Cattolica di Milano**, 3 sites (Italie)
- Embry-Riddle Aeronautical University**, Daytona Beach, Florida, et Prescott, Arizona (États-Unis)
- English School**, Bogota (Colombie)
- Établissement Privé Saint Vincent**, Rennes (France)
- Établissement Privé Saint-Michel de Picpus**, Paris (France)
- Haileybury College**, Melbourne (Australie)
- Hong Kong International School**, Hong Kong (Chine)
- Instituto de Empresa** (Espagne)
- Jakarta International School**, Jakarta (Indonésie)
- Kellett School**, Hong Kong (Chine)
- Kindergartens and Primary Schools**, Debrecen (Hongrie)
- Lappeenranta University of Technology**, Lappeenranta (Finlande)
- Lecong Middle School**, Guangdong (Chine)
- Liceo Francés Jean Mermoz**, 1 site, Buenos Aires (Argentine).
- Loyola Marymount University**, Los Angeles, Californie (États-Unis)
- Lubbock School System**, Lubbock, Texas (États-Unis)
- Lycée Français**, Singapour, Doha (Qatar), Bangkok (Thaïlande)
- Lycée Louis Massignon**, Abu Dhabi (Émirats arabes unis)
- Mahindra United World College of India**, Inde
- Northwestern University**, Evanston, Illinois (États-Unis)
- Oasis Community Learning**, 17 sites (Royaume-Uni)
- Providence City School District**, Rhode Island (États-Unis)
- Putnam City School District**, Oklahoma City, Oklahoma (États-Unis)
- Queen’s University**, Kingston, Ontario (Canada)
- Saginaw Public Schools**, Saginaw, Michigan (États-Unis)
- Saudi Mining Institute** (Arabie saoudite)
- Southampton Solent University** (Royaume-Uni)
- SSMS and Birla Institute of Technology and Science**, Vidya Vihar City, Rajasthan (Inde)
- St Paul’s College**, Université de Sidney (Australie)
- Sultan Qaboos University** (Sultanat d’Oman)
- Tulane University**, New Orleans, Louisiane (États-Unis)
- 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)
- Université Omar Bongo**, Libreville (Gabon)
- University of Technology and Economics**, Budapest (Hongrie)
- Vrije Universiteit Amsterdam** (Pays-Bas)
- Wellington College** (Royaume-Uni)

1.3.2.2 SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES

ACTIVITÉ

CHIFFRES-CLÉS

- > **16,0** milliards d'euros de volume d'émission
- > **790** millions d'euros de CA
- > **4 %** du CA du Groupe
- > **4 058** collaborateurs
- > **420 000** clients (hors particuliers)
- > **31,9** millions de bénéficiaires
- > **1,2** million d'affiliés

Source : Sodexo.

Notre offre

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

Sodexo crée, pilote et met en œuvre près de 250 Services Avantages et Récompenses adaptés aux principaux enjeux de chaque entreprise et organisation. Ces solutions contribuent à améliorer la qualité de vie de leurs bénéficiaires : salariés, étudiants, personnes percevant des aides publiques en :

- favorisant leur **équilibre vie personnelle et vie professionnelle** ;
- les encourageant à **préserver leur santé** ;
- faisant en sorte qu'ils **se sentent véritablement valorisés dans leur travail** ;
- améliorant leur **niveau de vie**.

Les entreprises, quelle que soit leur taille, disposent ainsi de solutions de qualité de vie clefs en main et innovantes 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 trois catégories de services et permet de :

- **recruter les talents, fidéliser et accroître la motivation des collaborateurs**. Les Avantages pour les Salariés apportent des réponses aux enjeux de politique salariale des entreprises et les aident à renforcer leur attractivité ;

- **mobiliser des équipes autour d'objectifs quantitatifs ou qualitatifs**. Avec les Programmes d'Incentive de Sodexo, les entreprises disposent d'outils personnalisés clefs en main pour stimuler les ventes, animer un réseau de partenaires ou favoriser les bonnes pratiques de sécurité au sein d'une usine ;
- **garantir et valoriser la distribution et l'affectation des Aides publiques**. Sodexo conçoit des solutions simples, transparentes et efficaces qui facilitent le travail des gouvernements et des collectivités locales, optimisent leur budget et les aident à atteindre leurs objectifs en matière de politique sociale, culturelle ou éducative.

Tendances et potentiel 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 suivants :

- **mutations macroéconomiques** : évolution vers une économie de services, augmentation du travail féminin, recherche de compétitivité, importance grandissante du facteur humain dans les organisations ;
- **évolutions sociologiques** : tendance croissante à rechercher bien-être, qualité de vie et santé ;
- **orientations politiques** : lutte contre le travail illégal, politique de santé publique, contrôle des dépenses publiques.

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

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 au travail et le vieillissement de la population active lié à l'allongement de la durée du travail, engendrent de nouveaux besoins et de nouvelles attentes.
- **Dans les pays émergents**, la rapidité des mutations, la croissance 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.

Source : Sodexo.

POTENTIEL DE MARCHÉ

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

Estimation Sodexo.

Avec notre client : Crédit Agricole Consumer Finance en France

UNE RÉPONSE SUR-MESURE

À la recherche d'un partenaire exclusif pour ses programmes d'incentive et de chèques cadeaux, la société Crédit Agricole Consumer Finance (CA-CF), issue de la fusion de Sofinco et de Finaref, a choisi l'offre sur-mesure de Sodexo, une solution de motivation unique, adaptée à chaque bénéficiaire qu'il soit salarié de l'entreprise ou partie prenante extérieure.

Les attentes de notre client

CA-CF recherchait une solution d'incentive qui lui permette de motiver et de récompenser toutes les parties contribuant à l'atteinte de ses objectifs soit 4 000 partenaires commerciaux et l'interne. Les enjeux : offrir à ces bénéficiaires un large choix de cadeaux, éviter la gestion de stocks de produits souvent périssables, limiter les risques de pertes ou de vols et réduire les coûts.

La réponse de Sodexo

Sodexo a accompagné son client dans toutes les étapes clés de son projet, du conseil à la mise en place d'une solution unique construite autour des cartes cadeaux « Spirit of Cadeau ». Cette solution a permis à CA-CF de proposer une offre cohérente et adaptée à chaque type de population concernée : courtiers récompensés selon le nombre de contrats signés, salariés d'enseignes de distribution ayant atteint leurs objectifs de vente, collaborateurs de CA-CF rétribués en fonction de leurs performances individuelles, comme par exemple un taux de réponse de 100 % au *call center*. Tous ces bénéficiaires peuvent utiliser la carte « Spirit of Cadeau » dans un réseau de 150 enseignes et 40 sites internet affiliés ou la convertir en chèques cadeaux via un site internet dédié.

Des résultats

L'expertise de Sodexo a été un plus pour CA-CF. Le Groupe a, ainsi, notamment pu conseiller son client sur ses obligations légales et concevoir un programme d'incentive performant en accord avec la nouvelle réglementation française sur les opérations de stimulation externe.

CA-CF gère aujourd'hui plus facilement et plus efficacement ses opérations de motivation pour stimuler ses ventes et animer son réseau de partenaires, comme en témoigne Stéphane Priami, Directeur Général, Crédit Agricole Consumer Finance France :

« La solution imaginée par Sodexo nous a permis d'optimiser l'efficacité de notre programme d'incentive envers nos collaborateurs et nos partenaires extérieurs tout en simplifiant les process et en réduisant les coûts. L'expertise de Sodexo dans le montage et l'animation des programmes d'incentive, et sa connaissance des réglementations et de leur application nous ont été particulièrement précieuses. »

■ Focus sur...

INTERNATIONAL – LES SITES « E-BUSINESS » SE MULTIPLIENT ET S'ÉTOFFENT

Sodexo poursuit le développement de sites internet dédiés à ses clients dans chaque pays où il exerce son activité Services Avantages et Récompenses. Une façon pour le Groupe de faciliter l'accès à ses services tout en accroissant sa visibilité sur internet.

Autriche, Belgique, Brésil, Bulgarie, Chili, Chine, Espagne, France, Inde, Indonésie, Israël, Luxembourg, Mexique, Philippines, Roumanie, Royaume-Uni, République tchèque, Tunisie, Turquie, Venezuela, Vietnam : tous ces pays ont donné vie à leur site *e-business*.

Ces sites dédiés offrent un panorama complet des services proposés et des liens directs vers le service de commande en ligne. La présentation des services au visiteur est adaptée à son profil selon qu'il est un client, un affilié ou un bénéficiaire, ou autre. Les internautes peuvent également localiser les partenaires affiliés sur une carte géographique ou utiliser un outil de calcul pour déterminer leurs avantages fiscaux.

Les 21 sites déjà développés se sont révélés d'excellents outils marketing, générant un volant d'affaires et un trafic important dont le record est détenu par le site brésilien qui totalise 170 000 visiteurs par mois. Tous les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités Services Avantages et Récompenses bénéficieront de cette initiative.

Faits marquants

INTERNATIONAL – SODEXO POURSUIT SA STRATÉGIE DE CROISSANCE

Sodexo a lancé cette année ses Services Avantages et Récompenses dans deux nouveaux pays, où il développait déjà ses Services sur Site.

Israël – Sodexo devient le leader sur le marché des Services Avantages et Récompenses

En acquérant, en mars 2013, **Cibus Business Meal Ltd**, Sodexo devient le n° 1 des Services Avantages et Récompenses en Israël et offre aujourd'hui à 1 350 entreprises des cartes restaurant utilisables par leurs salariés dans 3 700 restaurants affiliés. Cette opération ouvre à Sodexo des opportunités de développement pour tous ses Services Avantages et Récompenses et lui permet aussi de proposer une offre globale de Services de Qualité de Vie en Israël.

Suède – Sodexo enrichit son offre de Services de Qualité de Vie

Sodexo complète son offre de services en Suède avec l'acquisition de **Rikslunchen**, le deuxième émetteur de cartes restaurant du pays. Rikslunchen sert plus de 50 000 salariés à travers un réseau national de 18 000 restaurants affiliés. Sodexo est aujourd'hui la seule société proposant une offre complète de Services de Qualité de Vie sur le territoire suédois.

CHINE – SODEXO OBTIENT LA LICENCE D'ÉMETTEUR DE CARTES PRÉPAYÉES

La People's Bank of China (PBOC) a accordé à Sodexo une licence de cinq ans, conformément à la réglementation chinoise en vigueur applicable aux émetteurs de cartes prépayées. Sodexo poursuit ainsi son développement de programmes de motivation et de fidélisation à Shanghai avec plus de 275 000 bénéficiaires, 1 300 clients et un réseau de 8 000 partenaires affiliés.

AVANTAGES POUR LES SALARIÉS

CHIFFRE-CLÉ

> 25 millions de bénéficiaires

Source : Sodexo.

Notre offre

FIDÉLISER LES TALENTS EN AMÉLIORANT LA QUALITÉ DE VIE

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

Avec pour objectif de devenir le leader du marché des Avantages pour les Salariés, Sodexo propose des solutions personnalisées, simples à utiliser, économiques et fiscalement avantageuses qui apportent des réponses aux enjeux de politique salariale des entreprises et contribuent au renforcement de leur image d'employeur.

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

Focus sur...

BRÉSIL - DES CARTES INNOVANTES AU SERVICE DES SALARIÉS

Les nouvelles cartes lancées par Sodexo Services Avantages et Récompenses au Brésil offrent aux bénéficiaires une gamme de services élargie et renforcée.

Premier à voir le jour, le **Pass Refeição** est une carte restaurant dernière génération créée dans le cadre de la loi PAT (*Programa de Alimentação do Trabalhador* ou Programme d'alimentation des travailleurs). Elle intègre l'un des systèmes de sécurité les plus sûrs du marché brésilien, le système EMV⁽¹⁾ issu des technologies les plus récentes. Un gage de flexibilité et de confiance pour les salariés brésiliens qui sont plus de 1,5 million à pouvoir

désormais utiliser cette carte dans un large réseau de plus de 320 000 commerces affiliés à travers le pays.

Autre initiative novatrice : la carte **Pass Cultura** (d'une valeur de 50 réals), qui s'inscrit dans le cadre de la loi PAC (*Programa de Cultura do Trabalhador*), permet aux salariés d'acquérir des livres, des CD et des billets de cinéma. Cette carte leur donne aussi accès à des réductions et promotions sur des produits culturels.

Enfin, la carte cadeau **Alimentação Pass Natal** offre aux salariés la liberté de choisir dans un large réseau de supermarchés, les produits qu'ils souhaitent pour Noël. Elle peut aussi remplacer le panier alimentaire traditionnellement offert par les entreprises à leurs salariés.

Fait marquant

FRANCE - UNE NOUVELLE FAÇON DE FAIRE UN CADEAU

Après le succès de la carte cadeau « *Spirit of Cadeau* » lancée en 2012, Sodexo innove cette année encore en créant « **Le Cadeau commun** » de « *Spirit of Cadeau* » la première carte cadeau permettant d'organiser très facilement un cadeau à plusieurs, sous forme de cagnotte. Utilisable dans plus de 150 enseignes et sur 40 sites internet, cette carte peut être chargée en caisse, dans les magasins Fnac par exemple, ou sur le site spiritofcadeau.com, puis complétée en ligne par les personnes invitées à participer à la cagnotte. Elle autorise jusqu'à 2 500 euros de collecte et chaque participant peut laisser, lors de son paiement, un message qui sera ensuite imprimé et remis au bénéficiaire en même temps que sa carte cadeau.

Succès commerciaux

AMÉRIQUE LATINE - FEMSA S'APPUIE SUR L'EXPÉRIENCE DE SODEXO POUR FIDÉLISER SES COLLABORATEURS

Plus de 140 000 collaborateurs de **Coca-Cola FEMSA** - le premier embouteilleur au monde et FEMSA-Comercio qui gère OXXO, la plus importante chaîne de magasins de proximité d'Amérique latine - bénéficient désormais du « **Tienda Pass** », une carte alimentation électronique qui offre aux salariés et à leur famille la possibilité d'acheter des produits alimentaires. Sodexo fournit également un « **Pass Premium** » qui donne aux salariés de Coca-Cola FEMSA la liberté de choisir un cadeau dans l'un des magasins partenaires des pays d'Amérique latine où la société est implantée. Des solutions qui contribuent à la motivation et à la fidélisation des collaborateurs comme à l'attractivité de l'entreprise.

(1) La technologie EMV (Europay, Mastercard, Visa) est le standard international de sécurité des cartes de paiement à puce.

CHINE – LE CONSTRUCTEUR AÉRONAUTIQUE COMAC CHOISIT SODEXO

Déjà prestataire de Services sur Site pour **Commercial Aircraft Corporation of China, Ltd (COMAC)**, basée à Shanghai, Sodexo avait été choisi l'an dernier pour faire bénéficier 3 300 salariés de la compagnie d'un Pass Restaurant sur-mesure qui peut être utilisé dans les cafétérias de l'entreprise ou dans n'importe quel restaurant affilié. Un an après, COMAC prouve sa satisfaction et sa confiance dans la solution imaginée par Sodexo en multipliant par plus de deux le nombre de salariés qui vont désormais en bénéficier.

INDE – LE CADEAU TRADITIONNEL DE LA FÊTE DES LUMIÈRES SE MODERNISE

Le géant danois **Maersk**, spécialisé dans le transport maritime, la prospection pétrolière et le commerce de détail, renforce sa relation avec le Groupe en choisissant de faire bénéficier ses 8 000 collaborateurs en Inde du Pass Cadeau de Sodexo, à l'occasion de « Divālī » ou fête des lumières, l'une des plus importantes célébrations du calendrier hindou. La solution de Sodexo a permis à Maersk d'offrir cette reconnaissance à tous ses collaborateurs, le jour dit et sur leur lieu de travail, qu'il s'agisse du siège social de Bombay ou des directions régionales de Pune et Chennai. Quant aux salariés, ils ont pu choisir leur cadeau dans l'un des 12 000 points de vente affiliés. Résultat : une logistique simplifiée pour le client et la liberté de choix pour les bénéficiaires.

Parmi nos clients...

BANQUES – ASSURANCES – AGENCES DE RECRUTEMENT – CABINETS DE CONSEIL AUDIT

Adecco, Allemagne, Argentine, Bulgarie, Espagne, France, Mexique, Tunisie

AXA, Allemagne, Inde

Groupe BNP Paribas, Allemagne, Espagne, France, Mexique, République tchèque, Tunisie

Groupe HSBC, Mexique

Groupe ING, Belgique, Slovaquie

KPMG, Belgique, Vietnam

Postal Savings Bank of China, Chine

PricewaterhouseCoopers, Allemagne, Bulgarie, France, Luxembourg, Mexique, Vietnam

Société Générale, Bulgarie, Tunisie

IT – ÉLECTRONIQUE

Accenture, Slovaquie

Alcatel-Lucent, Inde, Tunisie, Turquie, Venezuela

Cap Gemini, Inde

Flextronics, Inde, Mexique, Roumanie

Hewlett-Packard, Bulgarie, Inde, Tunisie, Turquie

L.M Ericson, Bulgarie, Tunisie, Turquie

Microsoft, République tchèque

Nokia, Hongrie, Tunisie, Vietnam

Oracle, Philippines, Tunisie, Venezuela

Samsung Electronics, Espagne, Indonésie, Philippines, Tunisie, Venezuela

SAP, Allemagne, Bulgarie, Espagne, Inde, Luxembourg

SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados), Brésil

Sonda Procwork, Brésil

AGROALIMENTAIRE ET BIENS DE CONSOMMATION

Coca-Cola, Bulgarie, Luxembourg

FEMSA (Coca-Cola FEMSA), Mexique

Henkel, Inde

Johnson & Johnson, Philippines

La Polar, Chili, Venezuela

L'Oréal, Roumanie, Turquie

Nestlé, République tchèque, Tunisie, Venezuela, Vietnam

PepsiCo, Roumanie

Procter & Gamble, Philippines, Tunisie

Spa1 Industria Brasileira de Bebidas, SA (filiale de Coca-Cola FEMSA), Brésil

Unilever, Bulgarie, Espagne, Tunisie, Venezuela

INDUSTRIE – ÉNERGIE

CHESF (Companhia Hidro-Elétrica do São Francisco), Brésil

COMAC (Commercial Aircraft Corporation of China), Chine

Eli Lilly, Mexique, Philippines, République tchèque, Venezuela

General Motors, Royaume-Uni

GlaxoSimthKline, Indonésie, Mexique

Hindustan Aeronautics Limited, Inde

Lufthansa, Allemagne, Tunisie

National Railways, Hongrie

Pfizer, Indonésie, Tunisie, Venezuela

Schneider Electric, Espagne, France, Indonésie, Tunisie, Vietnam

Siemens, Allemagne, France, Roumanie, Tunisie, Turquie

Toyota Motors, Espagne, Philippines, Turquie, Venezuela

Tunisair, Tunisie

Volkswagen, Roumanie, Tunisie, Venezuela

PROGRAMMES D'INCENTIVE

CHIFFRE-CLÉ

> 5 millions de bénéficiaires

Source : Sodexo.

Notre offre

DYNAMISER LA PERFORMANCE PAR LA QUALITÉ DE VIE

Sodexo accélère son développement sur le marché des programmes d'incentive en proposant 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.

Sodexo aide l'entreprise à motiver et récompenser l'engagement de ses collaborateurs, participe à l'atteinte de leurs objectifs et contribue ainsi à leur performance.

Focus sur...

INTERNATIONAL - DES SOLUTIONS GAGNANTES GRÂCE À L'EXPERTISE MONDIALE DE SODEXO

Quatre pôles d'expertise internationaux dédiés aux offres d'incentive ont été créés en Belgique pour l'Europe, en Colombie pour l'Amérique latine, en Inde pour l'Asie et aux États-Unis pour l'Amérique du Nord. Leur rôle ? Apporter leur soutien aux équipes de Sodexo Services Avantages

et Récompenses dans les pays où l'activité est présente. Ils accompagnent également les clients multinationaux dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de leurs programmes pour récompenser la performance ou la fidélité de leurs équipes.

Flexibles et variés, ces programmes répondent aux besoins spécifiques des bénéficiaires et leur apportent une réelle valeur ajoutée en intégrant des plates-formes de cadeaux en ligne, rapides et simples d'utilisation.

Sodexo a ainsi, par exemple :

- promu la culture et les valeurs d'entreprise dans l'une des plus importantes sociétés de services de gestion de paye des États-Unis via un programme qui permet aux managers et aux équipes d'encadrement de récompenser les salariés ;
- encouragé un comportement responsable des salariés en matière de réduction des coûts, de sécurité, de respect des collaborateurs, de satisfaction des clients, de qualité des services ou de respect des horaires, dans une entreprise indienne de télécommunications de 28 000 salariés.

En fonction des demandes de ses clients, Sodexo peut mettre au point et proposer des programmes d'incentive aux niveaux national et international pour encourager et récompenser la performance. Des plates-formes en ligne aux services d'assistance, Sodexo dote ses clients des outils nécessaires pour augmenter leurs ventes, gérer leurs réseaux de partenaires, motiver et récompenser leurs équipes.

Sodexo a, par exemple, conçu des programmes sur-mesure pour renforcer les relations avec les distributeurs pour une importante société européenne de fabrication de pneumatiques sur le point de lancer plusieurs campagnes destinées à accroître le taux de pénétration de ses produits dans leur réseau.

Aujourd'hui, Sodexo gère plus de 350 programmes majeurs à travers le monde.

Succès commercial

POLOGNE – GOOGLE RECHERCHE... ET TROUVE UN PROGRAMME DE MOTIVATION SUR-MESURE

Fin 2012, l'équipe polonaise de Sodexo Services Avantages et Récompenses concluait un partenariat avec Google Pologne. Quelques semaines plus tard, en janvier 2013, l'édition pilote d'un nouveau programme d'incentive voyait le jour.

Le client avait identifié une opportunité potentielle mais non exploitée : inciter les agences publicitaires partenaires à faire la promotion des nouveaux produits et fonctionnalités Google utilisables sur son système de publicité en ligne AdWords. L'objectif : imaginer une solution adaptée pour motiver les partenaires publicitaires de Google.

Pour un groupe cible de clients de Google, Sodexo a mis en place un **programme d'incentive en ligne, complet et sur-mesure**. L'éventail de services fournis couvre la construction du système, le conseil juridique, le design internet, un catalogue en ligne de récompenses sur mesure, la gestion quotidienne du programme et les services de support et de conseil pour les managers de Google.

Après six mois d'utilisation, la promotion des produits et fonctionnalités Google a augmenté jusqu'à même dépasser les attentes du client et le programme conduit par Sodexo a été très bien accueilli par les gestionnaires de compte. Des résultats positifs qui ont convaincu Google d'étendre le programme pilote à de nouvelles agences publicitaires polonaises et de l'implanter à l'international, en Italie, en Russie et au Brésil.

Parmi nos clients

BANQUES – ASSURANCES – AGENCES DE RECRUTEMENT – CABINETS DE CONSEIL AUDIT

Adecco, Argentine, France, Mexique, Tunisie

AXA, Inde, Indonésie

Groupe BNP Paribas, Argentine, Bulgarie, France, Tunisie

Manpower, Tunisie

Groupe HSBC, Argentine, Indonésie

Société Générale, Tunisie

IT – ÉLECTRONIQUE

Alcatel-Lucent, Inde, Tunisie

Cap Gemini, Inde

Flextronics, Inde

Hewlett-Packard, Inde, Indonésie, Vietnam

Microsoft, République tchèque

Nokia, Hongrie

Samsung Electronics, Indonésie, Philippines, Tunisie

SAP, Espagne, Inde

Vodafone, Roumanie

AGROALIMENTAIRE ET BIENS DE CONSOMMATION

Coca-Cola, Bulgarie, Tunisie

Johnson & Johnson, Bulgarie, Philippines, Tunisie

L'Oréal, Roumanie, Tunisie, Turquie

Nestlé, Hongrie, Indonésie, République tchèque, Tunisie, Venezuela

PepsiCo, Roumanie

Procter & Gamble, Argentine, Tunisie, Vietnam

Unilever, Espagne, Philippines, Tunisie

INDUSTRIE – ÉNERGIE

AstraZeneca, Mexique, Tunisie

Eli Lilly, Mexique, Philippines, Venezuela

GlaxoSmithKline, Indonésie

Pfizer, Tunisie, Venezuela

Schneider Electric, France, Indonésie, Tunisie

Siemens, France

Toyota Motors, Indonésie, Philippines

Volkswagen, Bulgarie, Roumanie, Tunisie

AIDES PUBLIQUES

CHIFFRE-CLÉ

> 1,9 million de bénéficiaires

Source : Sodexo.

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.

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

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

■ Focus sur...

ALLEMAGNE – PASSEPORT POUR L'ÉDUCATION

Les pouvoirs publics allemands cherchaient un moyen efficace pour améliorer l'accès à l'éducation des enfants issus de milieux défavorisés et faciliter leur intégration dans la vie sociale et culturelle.

Le « pack éducation » (*Bildungspaket*) ouvre à 2,5 millions de bénéficiaires l'accès à plusieurs types de programmes d'aide pour les voyages de classe, le soutien scolaire, les repas ou encore les activités socioculturelles. Organisée localement par le Conseil Général ou Municipal, la mise en œuvre de ce « pack éducation » diffère dans les 440 communes du pays.

Pour assurer une gestion efficace des fonds, l'administration a décidé d'allouer ces avantages sous forme de paiement direct ou de systèmes de chèques et cartes utilisables dans un réseau d'affiliés avec pour priorités la sécurité des données et une gestion efficiente des dossiers.

Pour relever ce défi, Sodexo a conçu un programme de paiement électronique entièrement en ligne. Cette solution, très simple à utiliser, s'impose comme un système plus sûr que le système traditionnel des cartes prépayées. Les bénéficiaires peuvent trouver facilement les affiliés grâce à une fonctionnalité de recherche en ligne et le mode de règlement, sous forme de carte électronique, facilite leur utilisation par les enfants qui bénéficient d'une aide. Les prestations proposées par le programme sont spécifiques et adaptées aux besoins de chacun. Les bénéficiaires ne peuvent donc utiliser leur carte que pour la catégorie de services à laquelle ils ont droit. Ainsi, les montants alloués ne sont dépensés qu'aux fins prévues.

Le Dr Ursula von der Leyen, ministre du Travail et des Affaires Sociales allemand, s'est d'ailleurs déclarée « *fermement convaincue que la carte Éducation prouvera sa valeur sur le long terme.* »

L'expertise de Sodexo dans la gestion de dispositifs conçus sur-mesure pour les programmes socio-éducatifs et son excellente réputation en la matière se sont révélées déterminantes : 15 grands clients allemands ont choisi Sodexo Services Avantages et Récompenses pour assurer à quelque 120 000 bénéficiaires potentiels un accès non discriminatoire à l'éducation.

Succès commerciaux

FRANCE – FAVORISER L'AUTONOMIE DES SENIORS ET DES PERSONNES HANDICAPÉES

Le Conseil Général de Saône-et-Loire a choisi Sodexo pour assurer le suivi et la gestion de son dispositif de chèques emploi service universel (CESU) préfinancés destiné à favoriser l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées ayant recours à un service d'aide à domicile par un prestataire. Baptisé « Chèque autonomie 71 », ce dispositif d'aide sociale, représente chaque année 1 950 000 Pass CESU qui vont bénéficier à 8 000 seniors et 300 personnes handicapées. Pour répondre aux enjeux de son client, Sodexo a proposé un système de télétransmission interopérable permettant de traiter efficacement les titres de l'ensemble des émetteurs et a mis en place des kits de communication ainsi qu'une plate-forme téléphonique d'assistance afin de mieux informer les bénéficiaires des aides dont ils disposent.

ROYAUME-UNI – RECONDUCTION DU PROGRAMME D'AIDE AUX DEMANDEURS D'ASILE

Le ministère de l'Intérieur britannique a renouvelé sa confiance envers Sodexo pour la gestion de son système d'aide sociale pour les demandeurs d'asile, un dispositif initié en 2000. Sodexo, qui gère ce programme d'aide sociale pour environ 10 500 personnes, a lancé cette année deux nouvelles cartes conçues pour les bénéficiaires retournant dans leur pays d'origine.

VENEZUELA – L'EXPERTISE DE SODEXO : UN GAGE DE CONFIANCE

Le nouveau gouvernement bolivarien de l'État de Zulia, au nord-ouest du Venezuela, s'appuie sur l'expertise de Sodexo en matière d'aides sociales pour optimiser la distribution de ses aides alimentaires à quelque 27 000 bénéficiaires. Sodexo a conçu et mis en œuvre une solution performante pour moderniser le système en remplaçant les chèques par une carte électronique, le Pass Alimentation. En seulement trois mois, une équipe dédiée épaulée par une campagne d'information a réussi la migration de la plupart des bénéficiaires et des sociétés affiliées vers le nouveau système avec, à la clé, une plus grande efficacité de la distribution, une gestion simplifiée via internet et une réduction des coûts. Sodexo propose également aux bénéficiaires de l'état de Zulia un programme innovant de gestion des ressources humaines, *Vida Profesional*, qui contribue au développement professionnel des participants à travers divers moyens d'information, des ateliers de formation, cours et conférences.

www.vidaprofesional.com.ve

Parmi nos clients...

AUTORITÉS PUBLIQUES

Argentine, Ministère du Développement Social Chaco

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

France, CAP Conseil Général du Rhône, Conseil Général des Hautes Pyrénées, Pôle Emploi, Ville de Marseille

Royaume-Uni, Ministère de la Défense du Royaume-Uni, UK Border Agency

Tunisie, Banque Centrale de Tunisie, Ministère des Affaires Étrangères, Ministère de l'Éducation Nationale, Ministère des Finances

Venezuela, Gouvernement de l'État Falcon, Gouvernement de l'État Yaracuy, Gouvernement de l'État de Zulia

République tchèque, Public Health Insurance

1.3.2.3 NOS 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**

Réservations de restaurants ou de vacances, billetterie, services à domicile, pressing... 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'aide au déplacement, le portage de courses, la préparation de repas équilibrés, le contrôle de la prise de médicaments ou encore l'aide à la toilette.

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 peuvent financer les services d'aide à domicile pour conserver leur indépendance et préserver leur qualité de vie.

Source : Sodexo.

Avec notre client, le Grand Hôpital de Charleroi en Belgique

UN CONCIERGE À MON SERVICE !

En offrant à ses équipes et à ses patients les services de conciergerie de Sodexo, le Grand Hôpital de Charleroi (GHdC) améliore leur qualité de vie, consolide son image d'employeur et de centre hospitalier attaché au bien-être de chacun et renforce donc son attractivité.

Les attentes de notre client

Sur un marché de la santé de plus en plus compétitif, le Grand Hôpital de Charleroi cherchait un partenaire capable d'améliorer l'équilibre vie professionnelle-vie privée de ses collaborateurs ainsi que la qualité de vie de ses patients et de leur famille.

La réponse de Sodexo

Pour répondre au mieux aux attentes des personnels et des patients de son client, Circles, filiale de Sodexo, propose un très large éventail de services de conciergerie sur le plus grand site du GHdC. Pressing, retouches, cordonnerie, organisation de loisirs, lavage de voitures, aide administrative, coffrets cadeaux Vivabox, livraison de fleurs et de fruits, garde des animaux... tous ces services sont accessibles directement à la conciergerie, sur un simple coup de fil ou via internet. Sodexo gère également les services d'accueil et d'information.

Les résultats

Un an après l'inauguration de cette conciergerie – la première en milieu hospitalier du pays –, la réaction très positive des utilisateurs et l'augmentation croissante des demandes ont conforté la décision d'étendre cette offre à l'ensemble des patients, des visiteurs et des 4 500 collaborateurs des cinq sites de l'hôpital.

« Nous voulions relever deux défis : faciliter la vie de notre personnel infirmier et médical qui travaille dans des conditions souvent difficiles et offrir un confort rassurant à nos patients et à leur famille. Sodexo s'est engagé à nos côtés pour construire une offre à forte valeur ajoutée qui améliore la qualité de vie de tous et nous aide à nous différencier sur un marché, comme vous le savez, très concurrentiel. »

Michèle Pirlot

Directeur – Département des Opérations
Grand Hôpital de Charleroi

■ Focus sur...

FRANCE – FACILITER LE MAINTIEN À DOMICILE DES SENIORS

Sodexo renforce son expertise dans les services à domicile pour les seniors

Les quatre agences d'Amélis en France et ses 250 collaborateurs (dont 230 auxiliaires de vie), ont récemment rejoint Sodexo. Amélis propose toute une gamme de services personnalisés d'accompagnement et d'assistance qui facilitent le maintien à domicile des personnes âgées ou dépendantes : tâches ménagères, courses, aide au repas et portage à domicile, aide à la toilette, au lever et au coucher, garde de nuit, soutien administratif, fourniture d'équipement médical ou encore système de téléassistance permettant une d'intervention d'urgence.

Cette opération marque une nouvelle étape dans le développement de l'activité Services aux Particuliers et à Domicile de Sodexo sur le marché de l'aide à domicile des seniors en France.

Faits marquants

ÉTATS-UNIS

Une offre élargie aux soins infirmiers privés

Comfort Keepers, filiale spécialisée dans l'aide à domicile pour les personnes âgées, a lancé un nouveau service de soins infirmiers « *Private Duty Nursing* » pour permettre à ses clients de continuer à vivre chez eux. Cette nouvelle ligne de services complète l'offre d'accompagnement et d'assistance déjà proposée aux personnes âgées et dépendantes. Une offre différenciante qui permet à Comfort Keepers d'entrer dans le domaine des soins médicaux et d'intégrer un personnel infirmier qualifié dans ses équipes.

Comfort Keepers : question de franchise !

Le magazine américain « Entrepreneur » publie chaque année la liste des **500 franchises les plus dynamiques et les plus prometteuses des États-Unis**. Un classement prestigieux qui place Comfort Keepers sur la **première place** du podium dans la catégorie « Aide aux personnes âgées » et à la 59^e place du classement général. Révélateur des nouvelles tendances et des entreprises de croissance, le classement « Franchise 500[®] » est basé sur de nombreux critères dont la solidité financière, le taux de croissance, les effectifs.

Autre gage de dynamisme : Comfort Keepers a reçu en 2013 et pour la quatrième année consécutive, la certification **World-Class Franchise™** attribuée par l'Institut de Recherche sur les Franchises (*Franchise Research Institute*), sur la base des avis des franchisés.

FRANCE – GRANDIR AVEC CRÈCHE ATTITUDE

- Les salariés de la **compagnie d'assurances Matmut** peuvent désormais réserver des places à proximité de leur domicile ou de leur lieu de travail dans l'un des 40 centres d'accueil de la petite enfance Crèche Attitude (filiale de Sodexo) de la région parisienne. Ce réseau de crèches offre à l'entreprise une solution simple qui lui permet d'aider ses collaborateurs à mieux concilier vie professionnelle et vie familiale.
- En janvier 2013, Crèche Attitude a lancé sa nouvelle offre « **Solu'Crèche** », une solution de garde alternative pour les parents qui, dans l'urgence, peuvent obtenir rapidement une place pour leur enfant dans l'un des 100 centres Crèche Attitude de France. Les salariés du leader mondial de l'aérospatiale, **Thalès**, dont les crèches étaient déjà gérées par Crèche Attitude, ont été les premiers à bénéficier de cette nouvelle offre.

ROYAUME-UNI – POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE DES SENIORS... ET DE LEUR FAMILLE

- Le lancement en octobre 2012 de sa filiale **Comfort Keepers** a permis à Sodexo de faire son entrée sur le marché britannique de l'aide à domicile pour les personnes âgées. L'offre de services professionnels et personnalisés élaborée par le Groupe assure aux seniors un vrai confort, et à leur famille une totale tranquillité d'esprit.
- Sodexo a reçu des mains de la **Commission de contrôle de la qualité britannique** (*Care Quality Commission – CQC*) une certification garantissant que ses prestataires de soins médicaux et sociaux respectent toutes les normes nationales en vigueur.

Succès commerciaux

ÉTATS-UNIS

Les résidents de **Mt. San Antonio Gardens**, à Pomona en Californie, bénéficient désormais des services de conciergerie de la filiale spécialisée de Sodexo, Circles. Pour cette maison de retraite, l'une des plus prisées des États-Unis, qui voulait améliorer la qualité de vie de ses 460 résidents et de ses 250 collaborateurs, Circles a imaginé une offre haut de gamme combinant services de conciergerie sur place et conciergerie virtuelle en dehors des horaires d'ouverture.

FRANCE

8 000 salariés travaillant dans des **immeubles de SFL**, un acteur de référence du marché de l'immobilier tertiaire parisien, bénéficient désormais de services de conciergerie virtuels gérés par la filiale de Sodexo, Circles, tels que les commandes de bouquets de fleurs, la recherche de *baby-sitting*, les démarches administratives,... Pour 10 immeubles de bureaux de standing, Circles a mis au point une application *web* sur mesure, disponible sur les ordinateurs, les écrans tactiles et les appareils mobiles.

Parmi nos clients...

Altran, Belgique

Amica, États-Unis

Areva, France

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
Merck, France
Meridian Health, États-Unis
Microsoft, États-Unis, France
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 Inc., États-Unis
Thales, France
Trip Advisor, États-Unis
UMMC (University of Mississippi Medical Center), États-Unis
Virgin Atlantic, États-Unis





RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

2.1	LE BETTER TOMORROW PLAN	86	2.5	CLASSEMENTS ET DISTINCTIONS	108
2.2	WE ARE	87	2.5.1	Classements	108
2.2.1	Notre vocation, nos valeurs et nos principes éthiques	87	2.5.2	Distinctions	108
2.3	WE DO	88	2.6	INDICATEURS, NOTE MÉTHODOLOGIQUE ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	111
2.3.1	Nos engagements en tant qu'employeur	88	2.6.1	Synthèse des Indicateurs publiés	111
2.3.2	Nos engagements pour la nutrition, la santé et le bien-être	97	2.6.2	Indicateurs sociaux et environnementaux : méthodologie de reporting	113
2.3.3	Nos engagements en faveur des communautés locales	99	2.6.3	Rapport des Commissaires aux Comptes désignés organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées	116
2.3.4	Nos engagements en faveur de l'environnement	100	2.7	DONNÉES RELATIVES AUX ACTIVITÉS EN FRANCE	119
2.4	WE ENGAGE	105			
2.4.1	Collaborateurs	105			
2.4.2	Clients	105			
2.4.3	Consommateurs	106			
2.4.4	Fournisseurs	106			
2.4.5	Institutions	107			

2.1 Le Better Tomorrow Plan

Depuis toujours au cœur des fondamentaux du Groupe, les engagements sociaux et environnementaux de Sodexo constituent aujourd'hui l'un des socles de son développement d'entreprise responsable.

Fidèle à sa vocation, Sodexo s'engage à 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.

Le *Better Tomorrow Plan*, la feuille de route en matière de Responsabilité d'Entreprise de Sodexo, formalise les engagements sociaux et environnementaux du Groupe, permet de suivre le déploiement de ses actions sociales et environnementales dans les 80 pays dans lesquels Sodexo exerce ses activités et d'en mesurer l'impact.

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

We are : les fondamentaux qui constituent le socle de notre développement.

We do : nos quatre priorités d'action.

- 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.

We engage : le dialogue et les actions partagées avec les parties prenantes.

➤ GOUVERNANCE DE NOS ENGAGEMENTS ET DE NOS PROGRÈS DANS LE CADRE DU BETTER TOMORROW PLAN

Ces engagements et démarches de progrès sont pilotés principalement par deux membres du Comité Exécutif du Groupe :

- Elisabeth Carpentier, Directrice des Ressources Humaines Groupe ;
- Damien Verdier, Directeur de la Fidélisation des Clients et de la Satisfaction des Consommateurs, Directeur du Marketing de l'Offre, des Achats et du Développement Durable.

La stratégie de Diversité et Inclusion de Sodexo est, quant à elle, suivie au plus haut niveau. Rohini Anand, Directrice Diversité et Inclusion Groupe, rapporte directement à Michel Landel, Directeur Général de Sodexo.

Tous les leviers et actions de progrès sont suivis par la Direction Générale du Groupe et les membres du Comité Exécutif ; Sodexo fixe à ses managers des objectifs liés à la réalisation de ses engagements et inclut ces éléments dans l'évaluation de leurs performances.

2.2 We Are

> 2.2.1 NOTRE VOCATION, NOS VALEURS ET NOS PRINCIPES ÉTHIQUES

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, environnemental des villes, des régions et des pays dans lesquels nous exerçons nos activités.

2.2.1.2 NOS VALEURS ET NOS PRINCIPES ÉTHIQUES

Les valeurs partagées par les 428 000 collaborateurs de Sodexo sont : l'Esprit de service, l'Esprit d'équipe et l'Esprit de progrès. Nos principes éthiques sont la loyauté, le respect de la personne et l'égalité des chances, la transparence et le refus de la corruption et de la concurrence déloyale.

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

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

2.2.1.3 INTÉGRITÉ DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES

Nous ne pouvons atteindre pleinement nos objectifs qu'en nous attachant au respect des normes les plus strictes en matière d'intégrité dans la conduite des affaires :

- en 2007, Sodexo a adopté à l'attention de ses parties prenantes internes et externes ses « principes d'intégrité dans la conduite des affaires », soulignant son engagement en la matière ;
- en 2011, le Groupe a publié le « Guide des principes d'intégrité dans la conduite des affaires », un guide pratique à l'attention de l'ensemble de ses collaborateurs ;
- 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 ;
- en janvier 2013, un module de formation en ligne pour les 1 200 dirigeants de Sodexo a été mis en place sur le thème de l'intégrité dans la conduite des affaires ; il sera prochainement déployé dans tous les pays où le Groupe exerce ses activités.

CHIFFRE-CLÉ

En 2012-2013, **98 %** des effectifs du Groupe ont travaillé dans un pays ayant les principes d'intégrité dans la conduite des affaires disponibles dans au moins une langue officielle.

2.3 We Do

We do : nos quatre priorités et nos engagements :

- nos engagements en tant qu'employeur ;
- nos engagements en faveur des communautés locales ;
- nos engagements pour la nutrition, la santé et le bien-être ;
- nos engagements en faveur de l'environnement.

➤ 2.3.1 NOS ENGAGEMENTS EN TANT QU'EMPLOYEUR

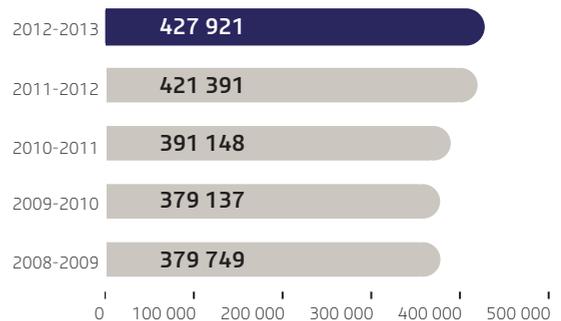
Sodexo est une entreprise d'hommes et de femmes. Avec 428 000 collaborateurs, le Groupe est le 18^e employeur privé mondial *. Plus de 95 % de ses collaborateurs sont en contact quotidien avec les clients, offrant leurs services à 75 millions de consommateurs chaque jour.

La réussite de Sodexo est bâtie sur un modèle économique et social unique : sa capacité à améliorer la Qualité de Vie de ses consommateurs repose d'abord sur le professionnalisme et l'implication de ses équipes.

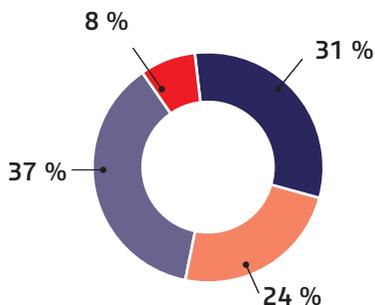
Fidèle à sa vocation, Sodexo est un employeur qui s'engage à améliorer la Qualité de Vie de ses collaborateurs en leur assurant une situation professionnelle stable, en leur donnant les moyens de se former et d'évoluer tout au long de leur carrière, en promouvant la diversité et l'inclusion et en leur assurant un environnement de travail épanouissant. Sodexo garde également un œil attentif au

respect de leurs droits fondamentaux et s'engage pour leur sécurité.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS EN FIN D'EXERCICE

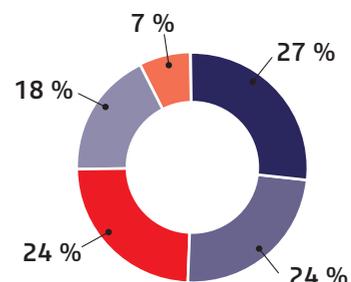


RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (2012-2013)



- Amérique du Nord
- Europe continentale
- Reste du Monde
- Royaume-Uni et Irlande

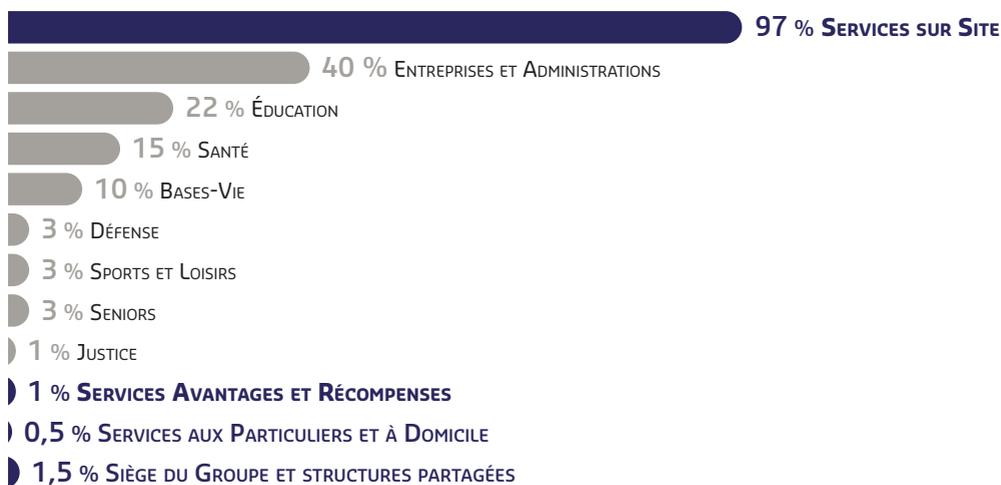
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ÂGE (2012-2013)



- < de 30 ans
- 30 ans - 40 ans
- 40 ans - 50 ans
- 50 ans - 60 ans
- > 60 ans

* Source : Fortune 500 – 22 juillet 2013.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE EN 2012-2013



CHIFFRES-CLÉS

Taux de fidélisation de
l'ensemble des collaborateurs :
68 % en 2012-2013.
Taux de fidélisation de l'encadrement
sur site : **82 %** en 2012-2013.

LE TAUX D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS
DE NOUVEAU EN HAUSSE

En avril 2012, Sodexo a mené sa quatrième 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-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 seconde fois consécutive, le taux d'engagement des collaborateurs augmente pour atteindre un taux global de 57 % en 2012 ;
- le taux de participation s'accroît de 13 points, passant de 56 % en 2010 à 69 % en 2012.

Au début de l'exercice 2012-2013, les dirigeants ont présenté les résultats locaux de l'enquête à leurs équipes dans l'optique d'élaborer des plans d'action concrets. À ce jour, plus de 300 initiatives ont été lancées. Ces initiatives permettent au Groupe d'améliorer la Qualité de Vie de ses collaborateurs et de consolider ainsi sa performance en tant qu'employeur sur des sujets comme l'absentéisme, la santé et la sécurité et la fidélisation.

La prochaine enquête d'engagement des collaborateurs sera menée en avril 2014.

2.3.1.1 ACCÈS À L'EMPLOI

Sodexo est aujourd'hui le 18^e employeur privé mondial et une entreprise leader dans le secteur des services. Ce secteur emploie aujourd'hui, dans certains pays, plus de 50 % des populations actives (78 % aux États-Unis *).

La priorité accordée par Sodexo à la croissance permet au Groupe de créer et de proposer des emplois de qualité à travers le monde. Depuis l'exercice 2007-2008, les effectifs du Groupe ont ainsi augmenté de 21 %.

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 assure un cadre de travail stable, pérenne et épanouissant. Ces forces se reflètent dans le taux élevé de satisfaction des collaborateurs : 85 % ** d'entre eux préfèrent travailler pour Sodexo que pour les entreprises concurrentes.

AUSTRALIE – Combattre les discriminations envers les populations indigènes

Sodexo est la première société de services à lancer en Australie un *Reconciliation Action Plan* qui a pour objectif d'accroître les opportunités et de contribuer à une meilleure intégration sociale et environnementale des communautés aborigènes et indigènes du détroit de Torres. En étroite collaboration avec l'organisation *Reconciliation Australia*, Sodexo s'assure que les principaux piliers de la réconciliation – les relations sociales, le respect et l'égalité d'accès au travail – sont bien intégrés à tous les niveaux de l'entreprise.

Lancé au cours de l'exercice 2010-2011, ce plan engage Sodexo à augmenter de 4 à 10 % la représentation des populations indigènes dans ses effectifs. Le programme, qui comprend un plan de soutien au développement d'entreprises et aux projets communautaires, cherche à favoriser l'accès de tous à l'éducation, au sport et à la culture. Sodexo en Australie met actuellement en place son troisième plan, dans le cadre d'un engagement de dix ans pour réduire les inégalités dont souffrent les populations indigènes.

« Nous tenons à féliciter Sodexo pour son engagement remarquable, qui témoigne d'un effort sincère et collaboratif et de la volonté d'obtenir les meilleurs résultats pour le Groupe comme pour les populations aborigènes et indigènes du détroit de Torres. » Leah Armstrong, CEO, *Reconciliation Australia*.

* *Measuring Trade in Services, World Trade Organization 2010.*

** *Enquête d'Engagement 2012 portant sur un échantillon représentatif de 130 000 collaborateurs.*

CHILI – Aider les femmes en situation précaire à intégrer les équipes Sodexo

Lors de la Journée internationale de la femme, Sodexo a signé un accord avec *ComunidadMujer*, un organisme qui a pour objectif de promouvoir une politique entrepreneuriale en faveur de l'intégration des femmes dans les secteurs public et privé. Dans le cadre de ce partenariat, Sodexo contribue à la formation et à l'amélioration des conditions de travail et d'employabilité de 20 femmes en situation précaire.

CHIFFRES-CLÉS

Nombre de collaborateurs recrutés en contrat permanent (hors acquisitions de sociétés et reprises de personnel) en 2012-2013 :

Employés : 126 937

Cadres : 6 924

Total : 133 861

CHIFFRE-CLÉ

En 2012-2013, 27 % des effectifs de Sodexo avaient moins de 30 ans.

2.3.1.2 FORMATION CONTINUE

La formation des collaborateurs est essentielle à la performance et à la croissance du Groupe. Sodexo s'engage et investit dans la formation continue et le développement des compétences de ses équipes. Il s'appuie aussi sur des professionnels talentueux et motivés qui comprennent les attentes des clients et des consommateurs, et s'efforcent de toujours mieux les satisfaire.

Chaque collaborateur, quel que soit son rôle ou sa fonction, bénéficie de formations tout au long de sa carrière.

À travers le monde, des Académies Sodexo offrent aux collaborateurs du Groupe de multiples opportunités d'apprentissage et de professionnalisation. Par exemple, en 2012-2013, les collaborateurs de Sodexo aux États-Unis ont pu choisir dans un catalogue proposant près de 400 modules de formation.

AMÉRIQUE DU SUD – Académie Sodexo : de la formation aux résultats

Pour les collaborateurs sud-américains travaillant dans l'activité Services Avantages et Récompenses, Sodexo a mis en place une Académie des Ventes qui dispense un ensemble de formations innovantes afin de soutenir et renforcer les performances des équipes commerciales.

Ces formations comprennent notamment des séances de coaching sur le leadership et le développement des compétences managériales.

Près de 40 000 heures de formation ont été dispensées par cette Académie des Ventes. Leur impact sur la performance des équipes est évalué et mesuré selon des indicateurs tels que le nombre de visites, le nombre de contacts commerciaux générés et le taux de transformation réalisé.

GABON – S'engager pour le développement des collaborateurs et des communautés

Un centre de formation vient d'ouvrir ses portes à Libreville avec pour objectif de permettre aux collaborateurs de Sodexo de suivre des formations qualifiantes et d'obtenir un diplôme d'État reconnu par le ministère de l'Éducation Nationale du Gabon.

Associant théorie et pratique, le centre de formation s'adresse aux collaborateurs du Groupe comme aux nouveaux arrivants avec des modules de formation destinés aux cadres, aux responsables de site, au personnel d'entretien, de cuisine et de maintenance.

Pour Sodexo, ce nouveau centre de formation est à la fois une opportunité de contribuer au développement social et économique des communautés locales et une manière performante de soutenir la formation et le développement de ses collaborateurs.

CHIFFRES-CLÉS

En 2012-2013,
351 071 collaborateurs
ont suivi au moins une formation,
ce qui représente **83 %** des effectifs
moyens et **4,8** millions d'heures de
formation.

2.3.1.3 OPPORTUNITÉS DE CARRIÈRE

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

La croissance continue de Sodexo, la diversité de ses activités et la variété de ses métiers sont créatrices d'opportunités pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Ainsi, en 2012-2013, 1 827 collaborateurs ont fait l'objet d'une promotion interne au sein de l'activité Services sur Site en France.

Cette volonté d'offrir des possibilités d'évolution est un élément clé de la motivation des collaborateurs. L'enquête d'engagement menée en 2012 montre que 79 % * des collaborateurs interrogés ont conscience d'avoir des opportunités d'évolution en interne.

Sodexo a poursuivi en 2013 le déploiement d'Ingenium, un système de management international des talents, qui permet aux équipes des Directions des Ressources Humaines de gérer le processus d'évaluation annuelle des performances, les plans de développement personnel et de succession. Depuis 2010, 50 % des managers de Sodexo dans le monde bénéficient déjà de ce système qui devrait couvrir l'ensemble des managers en 2015.

* Enquête d'Engagement 2012 portant sur un échantillon représentatif de 130 000 collaborateurs.

FRANCE – Faire de la professionnalisation des collaborateurs une priorité

Un des engagements de Sodexo en tant qu'employeur est de faire du développement de ses collaborateurs une priorité. Elle s'illustre en France, depuis 2005, par une politique ambitieuse de professionnalisation.

Dans le cadre des plans de formation, des parcours de professionnalisation sont proposés pour permettre aux collaborateurs d'acquérir de nouvelles qualifications professionnelles. Les certificats de qualification professionnelle (CQP) reconnus par l'État français développent notamment l'employabilité des participants.

L'offre de CQP offre à chacun de nombreuses opportunités de professionnalisation pour devenir responsable de site, cuisinier, employé technique de restauration et, depuis un an, chef de cuisine ou gouvernante.

Depuis 2005, 1 400 collaborateurs ont obtenu un certificat. Au cours de l'exercice, 300 collaborateurs ont suivi une formation CQP.

INTERNATIONAL – Encourager les managers à cultiver leur leadership

Le *Sodexo Management Institute* (SMI), l'un des premiers centres de formation de managers, accompagne les 1 200 dirigeants de Sodexo dans le développement de leur leadership. Les modules de formation proposés par l'Institut comprennent notamment des études de cas interactives, des séances de coaching et des modules d'*e-learning*.

Un nouveau programme a été mis en place durant l'exercice 2012-2013 : « Sofocus ». Son objectif est d'accompagner le déploiement du positionnement stratégique de Sodexo sur la Qualité de Vie. À fin août 2013, quatre éditions ont rassemblé un total de 350 participants.

CHIFFRE-CLÉ

1 848 employés ont été promus responsables de site en 2012-2013.

2.3.1.4 UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ÉPANOUISSANT

L'expertise de Sodexo pour améliorer la Qualité de Vie au travail est sans équivalent. Naturellement, les premiers bénéficiaires de cette expertise sont les collaborateurs du Groupe eux-mêmes.

Que ce soit dans des écoles, des hôpitaux, des usines, des prisons ou sur des plates-formes pétrolières offshore, les collaborateurs de Sodexo sont plus performants s'ils évoluent dans un environnement de travail épanouissant, stable et sain. L'engagement pérenne du Groupe en faveur de la qualité de vie de ses collaborateurs se traduit par une attention particulière portée à la qualité de la relation managériale, à la santé et à la sécurité ainsi qu'à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

ÉTATS-UNIS – Un soutien au quotidien

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

Le site *LifeWorks* propose informations, espaces de discussion et ateliers sur des thèmes très variés, et traite un dossier spécifique chaque mois. Parmi les sujets le plus souvent abordés, on trouve les questions relatives à la garde des enfants, aux soins aux personnes âgées ou handicapées au sein de la famille, aux problèmes financiers, légaux et de santé.

Lancée en 2010, cette initiative a rencontré un vif succès : en 2012-2013, 21 856 collaborateurs ont recherché des solutions à leurs problèmes avec *LifeWorks* générant 1 469 consultations, dont 881 rencontres face à face.

CHIFFRE-CLÉ

85 % * des collaborateurs considèrent que leur environnement est adapté au type de travail qu'ils effectuent chaque jour.

* Enquête d'Engagement 2012 portant sur un échantillon représentatif de 130 000 collaborateurs.

2.3.1.5 SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

La santé et la sécurité sont une priorité stratégique pour Sodexo et font partie intégrante de la mission du Groupe d'améliorer la Qualité de Vie. Sodexo s'engage à fournir des conditions de travail et des prestations sûres ne causant pas de blessure ou de maladie. Le Groupe a la conviction que l'intégration de la santé et la sécurité dans toutes ses activités est essentielle pour minimiser les risques pour les personnes et les biens.

Reconnaissant l'importance fondamentale du management en matière de santé et de sécurité, ce sujet est confié au Directeur Général et suivi par le Conseil d'Administration.

Le système de gestion de santé et sécurité du Groupe, défini par le Directeur Santé et Sécurité et approuvé par le Directeur Général et le Comité Exécutif, est fondé sur OHSAS 18001 *. Il comprend trois principales composantes : la politique santé et sécurité du Groupe, les processus clefs et les normes de référence. Le système de gestion dans son ensemble fournit le cadre pour atteindre les objectifs de la politique de santé et sécurité de Sodexo. Les normes de référence du Groupe définissent les minima internationaux sur les questions spécifiques de santé et sécurité et les risques associés aux services proposés par le Groupe.

Chaque collaborateur est tenu de démontrer son engagement personnel à renforcer la culture de santé et sécurité. Ainsi, toutes les réunions doivent commencer par un temps dédié à la santé et la sécurité des participants.

INTERNATIONAL – SALUS, Système d'information global de santé et de sécurité

Apprendre des incidents de santé et de sécurité est une source d'amélioration continue et un aspect incontournable de la politique de santé et de sécurité de Sodexo. Compte tenu de la dimension mondiale du Groupe et de son large éventail de Services de Qualité de Vie, l'utilisation des nouvelles technologies est essentielle au partage efficace de l'information entre les équipes.

« SALUS », la plate-forme internationale de reporting et de gestion des incidents de Sodexo, utilisée par les collaborateurs à travers le monde pour partager les expériences, contribue à la prévention des accidents et à l'amélioration des performances en matière de santé et de sécurité. Il génère les indicateurs de performance clefs utilisés pour suivre les progrès accomplis et définir les mesures appropriées.

CHIFFRES-CLÉS

Nombre d'accidents de travail avec arrêt de travail en 2012-2013 : **7 305**, une diminution de 4 % par rapport à l'exercice 2011-2012.

En 2012-2013, **17** pays représentant **78 %** du chiffre d'affaires du Groupe avaient au moins une certification OSHAS 18001*.

2.3.1.6 DIVERSITÉ ET INCLUSION

Pour Sodexo, la diversité est plus qu'un impératif moral : c'est aussi un impératif économique et une composante fondamentale de la stratégie de croissance du Groupe. Avec 75 millions de consommateurs dans le monde, Sodexo se doit d'être à l'écoute de leur culture et de leurs besoins. Afin de proposer des services innovants et performants qui améliorent la qualité de vie de ses clients et de ses consommateurs, la composition des équipes du Groupe doit refléter la diversité des personnes qu'elles servent.

* OHSAS 18001 (pour Occupational Health and Safety Assessment Series) est un standard de management international. Un Comité ISO travaille actuellement à la transformation d'OHSAS 18001 en un standard ISO, en cohérence avec les normes internationales de systèmes de management (par exemple : ISO 9001 pour la Qualité, ISO 14001 pour l'Environnement).

Pour faire de la diversité et de l'inclusion une priorité stratégique, Sodexo a défini cinq dimensions prioritaires :

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

Sodexo a défini des leviers principaux pour développer son action dans ce domaine : soutenir et renforcer l'engagement des dirigeants ; accroître le recrutement, le développement, l'engagement et la fidélisation des meilleurs talents ; développer à tous les niveaux et dans toutes les fonctions une culture de la diversité et de l'inclusion ; et faire de la diversité et de l'inclusion un avantage concurrentiel.

CHIFFRES-CLÉS

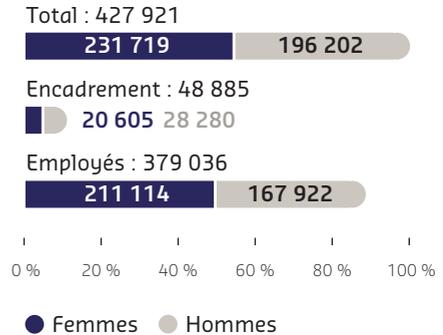
Depuis 2009,
le pourcentage de femmes dans
la population des cadres dirigeants
est passé de **18 % à 23 %**.
L'objectif est d'atteindre 25 % en 2015.

38 % de femmes au Conseil
d'Administration.

42 % de femmes managers.

54 % de femmes
dans l'ensemble des effectifs.

RÉPARTITION PAR GENRE DES EFFECTIFS POUR L'EXERCICE 2012-2013



INTERNATIONAL – Groupe de travail sur la diversité et l'inclusion

Les 50 membres de la *Global Diversity and Inclusion Task Force*, créée il y a six ans, développent et supervisent la mise en œuvre des initiatives dans le monde afin de soutenir les engagements du Groupe en faveur de la diversité et de l'inclusion.

Un tableau de bord de mesure de performances quantitatives et qualitatives permet au Groupe de suivre les progrès réalisés.

L'engagement des dirigeants

Sodexo s'est doté d'un plan mondial pour intégrer la diversité et l'inclusion dans ses programmes, ses politiques et ses pratiques à tous les niveaux de l'organisation. Faire de la diversité et de l'inclusion un réflexe naturel au quotidien exige un engagement sans faille des dirigeants, du recrutement des meilleurs talents jusqu'à la mise en place des services les plus innovants aux clients et aux consommateurs.

INTERNATIONAL – Sodexo Women's International Forum for talent

Le fer de lance de la stratégie de Sodexo en matière de mixité hommes-femmes se nomme SWIFT : *Sodexo Women's International Forum for talent*. Lancé il y a quatre ans par Michel Landel, Directeur Général de Sodexo, SWIFT réunit 28 cadres dirigeantes qui représentent 14 nationalités et tous les secteurs de l'organisation. SWIFT identifie et met en œuvre des actions concrètes pour aider le Groupe à atteindre un objectif précis : compter 25 % de femmes parmi les cadres dirigeants du Groupe à l'horizon 2015.

Le Comité de Pilotage se penche sur un certain nombre de sujets majeurs, comme la communication interne et externe, les programmes de sensibilisation au sein de l'entreprise, le développement du leadership féminin et des « viviers » de talents, la flexibilité du travail ainsi que la création de réseaux promouvant la diversité et l'inclusion au sein du Groupe.

Une culture partagée

Sodexo s'efforce chaque jour à construire une culture qui respecte les différences, encourage les idées nouvelles et favorise le partage des expériences individuelles. De cette façon, le Groupe augmente l'implication de ses équipes et l'efficacité de sa stratégie.

INTERNATIONAL – Journée internationale de la femme 2013

Chaque année, sous l'égide de SWIFT, Sodexo participe le 8 mars à la Journée internationale de la femme pour célébrer les contributions passées, présentes et à venir des femmes.

La campagne 2013 a proposé pendant huit jours les témoignages en ligne de 12 femmes – clientes, salariées de Sodexo ou leaders d'opinion – venant du Brésil, du Chili, des États-Unis, d'Inde, de France, d'Autriche et d'Italie, et issues de secteurs aussi divers que la défense, la justice, l'éducation ou encore le monde de l'entreprise. Ces 12 femmes ont livré pour cette campagne leur regard et leur perception sur la Qualité de Vie.

Sodexo a, par ailleurs, demandé à l'OCDE d'enrichir cette campagne avec un état des lieux objectif de la façon dont les femmes perçoivent la Qualité de Vie. Cette étude s'est appuyée sur une analyse du *Better Life Index*, un indicateur innovant lancé par l'OCDE en 2011.

Pour l'édition 2013, près de 30 entités aux États-Unis, en Amérique centrale, en Amérique du Sud et en Asie ont participé à la campagne.

CHIFFRE-CLÉ

En 2012-2013,
18 réseaux dans le monde pour promouvoir la diversité et l'inclusion.

Des partenariats innovants

La diversité et l'inclusion constituent un avantage concurrentiel de la stratégie de croissance à long terme de Sodexo. C'est pourquoi le Groupe l'intègre dans tous les aspects de ses activités et plus particulièrement par le biais de 44 partenariats innovants avec ses clients mais aussi avec des institutions nationales et internationales comme l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et son *Global Business and Disability Network*, l'Association pour favoriser l'intégration professionnelle (AFIP) en France ou encore *Pride at Work*, une association qui soutient la communauté LGBT (Lesbiennes, Gays, Bisexuels, Transgenres) sur les lieux de travail au Canada.

BRÉSIL – Des solutions innovantes pour soutenir les personnes en situation de handicap

Au Brésil, Sodexo est une entreprise à l'écoute des diversités qui s'est engagée à soutenir ses 668 collaborateurs en situation de handicap à tous les moments de leur vie professionnelle.

Les équipes ont mis en place des solutions innovantes pour faciliter l'intégration des personnes en situation de handicap, comme par exemple la traduction simultanée en langage des signes des vidéos destinées aux collaborateurs, ou la réalisation d'une série de films pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à l'intégration dans le monde professionnel des personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, les dispositifs et procédures internes de Sodexo sont en cours d'actualisation afin de s'assurer que les collaborateurs en situation de handicap reçoivent à tout moment un soutien et bénéficient d'un traitement équitable.

2.3.1.7 UN DIALOGUE SOCIAL CONSTRUCTIF

Depuis sa création, Sodexo entretient un dialogue social de qualité avec ses salariés et leurs représentants dans les pays où il exerce ses activités. Un tel dialogue :

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

Depuis une dizaine d'années, Sodexo a maintenu un dialogue constant avec l'Union internationale des travailleurs de l'alimentation (UITA), syndicat avec lequel il a été la première entreprise multinationale à signer un accord-cadre international en décembre 2011.

Sodexo organise également une réunion annuelle avec le Comité d'entreprise européen, qui réunit des représentants des collaborateurs de 22 pays, ainsi qu'une réunion trimestrielle avec son Comité Exécutif afin de discuter des sujets intéressant les deux parties, comme les seniors par exemple.

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

2.3.1.8 DROITS DE L'HOMME

Sodexo reconnaît 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'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, Sodexo s'est engagé, dans chaque pays où il exerce ses activités, à respecter la Déclaration universelle des droits de l'homme

et la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail.

En 2010, Sodexo a créé une Charte relative aux droits fondamentaux du travail et a lancé un programme global définissant des processus d'évaluation de sa performance ainsi que des plans d'actions visant à renforcer la cohérence de la mise en œuvre et de la communication de ses engagements. Les quatre droits fondamentaux du travail sont :

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

INTERNATIONAL - Un module *e-learning* sur les droits fondamentaux au travail

En janvier 2013, un module *e-learning* de 30 minutes sur les droits fondamentaux au travail a été mis à la disposition des 1 200 dirigeants de Sodexo dans le monde. Ce module, qui passe en revue les engagements énoncés dans la Charte du Groupe relative aux droits fondamentaux au travail, s'appuie sur des études de cas interactives ayant pour objectif d'informer et de tester les managers sur l'importance du respect des normes internationales du travail en conformité avec les lois locales.

CHIFFRE-CLÉ

En 2012-2013, **94 %** 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

Leader mondial des Services de Qualité de Vie, Sodexo joue un rôle essentiel chaque jour dans les habitudes de consommation de 75 millions de personnes. C'est pourquoi le Groupe 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 clients d'ici à 2016 » ;
- « Nous élaborerons et assurerons la promotion de menus à teneur réduite en sucre, en sel et en matières grasses dans tous les sites clients d'ici à 2015 ».

■ SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

La politique mondiale de sécurité et d'hygiène alimentaires définit des procédures spécifiques de sécurité alimentaire en conformité avec les normes ISO 22000 (sécurité des denrées alimentaires) intégrant des bonnes pratiques d'hygiène et des contrôles génériques de la méthode HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*). Ces procédures couvrent la surveillance, 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 alimentaires effectuées chez Sodexo se doivent de respecter la politique mondiale de sécurité et d'hygiène alimentaire. Les progrès sont suivis et mesurés grâce à des indicateurs-clés de performance et ce, dans les domaines suivants : agrément des fournisseurs, formation à la sécurité alimentaire, audits de sécurité alimentaire et suivi des incidents concernant la sécurité alimentaire.

CHIFFRES-CLÉS

En 2012-2013, **12** pays représentant **65 %** du chiffre d'affaires des Services sur Site avaient au moins une certification ISO 22000 (sécurité des denrées alimentaires).

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 cardiaques et d'hypertension artérielle, des maladies chroniques de plus en plus répandues dans les pays développés comme dans les pays émergents.

■ INTERNATIONAL – Un programme Sodexo qui prend soin des employés offshore

Sodexo a conçu le programme « *Well Track* », une solution innovante de bien-être créée sur mesure pour l'industrie pétrolière offshore. *Well Track* est un programme complet qui encourage les salariés à se maintenir en forme, à la fois physiquement et moralement, autant à bord que pendant leur temps de récupération, et qui les récompense pour leurs efforts.

Well Track comprend un programme de bien-être en trois volets :

- des programmes de remise en forme individualisés ;
- des dispositifs de motivation ;
- un service de conciergerie virtuelle.

Lors de la phase pilote, le suivi et la mesure de l'impact des différentes actions ont permis de constater que la participation à des activités de maintien en forme et de bien-être augmentait grâce à la combinaison des interventions d'un entraîneur à bord et de son suivi à distance pendant les périodes de récupération.

2.3.2.2 DES REPAS VARIÉS ET ÉQUILIBRÉS

Avec plus de 4 900 diététiciens au sein de ses équipes, Sodexo est le premier employeur privé de diététiciens dans le monde.

Une plate-forme en ligne de partage des bonnes pratiques permet aux managers du monde entier d'accéder à des recettes et des menus qui répondent aux critères nutritionnels du Groupe et aux attentes des consommateurs, de plus en plus demandeurs d'options alimentaires saines. Récemment, Sodexo a ainsi mis en place une offre internationale, *Equi-Lunch*, proposant à ces derniers, sur leur lieu de travail, un ensemble de recettes végétariennes. Cette offre peut être adaptée par les chefs Sodexo aux goûts et habitudes alimentaires de leur pays.

■ INTERNATIONAL – Les 10 Règles d'Or de Sodexo

En France, en Norvège, au Gabon et au Chili, Sodexo a mis en place un programme pilote pour préparer le déploiement de ses « 10 Règles d'Or de nutrition, santé et bien-être » à l'échelle mondiale. Les retours d'expérience des équipes des pays pilotes et les informations recueillies auprès des consommateurs au cours de cette phase test permettront à d'autres pays d'adapter ce programme à leurs besoins, à leur culture et à leurs normes.

■ INTERNATIONAL – Un réseau virtuel de diététiciens

Sodexo a créé un réseau en ligne permettant aux diététiciens d'échanger régulièrement informations, expériences et bonnes pratiques. Ce réseau facilite la collaboration sur des projets tels que l'élaboration des menus ou la mise aux normes nutritionnelles des recettes. Cette communauté internationale de diététiciens travaille aussi à la création de programmes nutritionnels éducatifs visant à mieux prévenir les maladies chroniques, comme l'obésité ou le diabète, souvent liées aux mauvaises habitudes alimentaires. Ce réseau, actuellement déployé dans 11 pays (Australie, Autriche, Brésil, Émirats arabes unis, France, Gabon, Inde, Malaisie, Royaume-Uni, Suède et Thaïlande), sera progressivement étendu à l'ensemble du Groupe.

CHIFFRE-CLÉ

4 904 diététiciens certifiés sont employés par Sodexo.

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 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 a pris des initiatives couvrant l'ensemble de la chaîne alimentaire, depuis la composition des produits chez les fournisseurs jusqu'à la sensibilisation du consommateur final.

■ AMÉRIQUE DU NORD – Implication des fournisseurs

Les burgers de dinde, généralement présentés comme plus légers que les burgers de bœuf, sont en réalité souvent plus riches en matières grasses et en sodium. Sodexo s'est donc rapproché du producteur Jennie-O pour mettre au point une recette innovante devenue, aux yeux de nombreux consommateurs, une option saine et responsable. Sodexo a ainsi vendu plus de 4,8 millions de burgers de dinde, à faible teneur en sel, au cours des deux dernières années. Cette initiative a permis d'alléger d'une tonne de sel et de 74 tonnes de matières grasses l'offre proposée aux consommateurs.

■ EUROPE – Implication des fournisseurs

La soupe, généralement perçue comme un plat sain et chaleureux, contient souvent des niveaux de sodium proches de l'apport maximal quotidien recommandé. En collaboration avec Unilever, Sodexo a donc décidé d'alléger et de réduire la teneur en sel de toutes ses soupes à base de bœuf, de poulet et de légumes.

➤ 2.3.3 NOS ENGAGEMENTS EN FAVEUR DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Depuis sa création, Sodexo a toujours contribué au développement économique et social des villes, régions et pays où il est présent. 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 les communautés locales :

- « Nous combattons la faim, la malnutrition et le gaspillage alimentaire à travers notre programme STOP Hunger dans tous les pays où nous sommes présents d'ici à 2020 » ;
- « Nous favoriserons le développement économique de nombreuses entreprises grâce au *Supply Chain Inclusion Program* dans tous les pays où nous sommes présents d'ici à 2020 » ;
- « Nous augmenterons les approvisionnements en produits issus du commerce équitable et certifiés d'ici à 2015 ».

2.3.3.1 LUTTER CONTRE LA FAIM ET LA MALNUTRITION

STOP Hunger est le programme international de Sodexo, développé de longue date, pour lutter contre la faim, la malnutrition et le gaspillage de denrées alimentaires.

Grâce à sa dimension internationale et à sa forte implication au sein des communautés locales, Sodexo dispose d'une connaissance approfondie de ces problèmes, de leur complexité et de leur interdépendance. Le Groupe a tout autant conscience que les causes – et donc les solutions – varient selon les pays et les régions du monde. C'est pourquoi l'engagement continu de Sodexo repose sur la mobilisation et l'expertise de toutes ses équipes, mais aussi sur une étroite collaboration avec les communautés concernées et les partenaires.

Le programme STOP Hunger repose sur deux axes majeurs :

- l'engagement local des collaborateurs du Groupe en leur offrant des possibilités variées comme le don financier, la collecte alimentaire et le bénévolat ;
- une approche orientée « solutions » qui traite des différentes facettes de la faim et de la malnutrition en impliquant l'ensemble de l'écosystème de Sodexo (collaborateurs, clients, fournisseurs, consommateurs, associations et entrepreneurs sociaux).

INTERNATIONAL – Les collaborateurs au cœur du succès du Servathon 2013

En avril, les équipes de Sodexo, dans 25 pays, ont participé à l'édition 2013 du Servathon. Tout au long du mois, plus de 30 000 collaborateurs volontaires ont consacré plus de 70 000 heures à cette opération et servi plus de 450 000 repas.

Parmi les initiatives menées au cours du Servathon 2013 :

- **au Pérou**, les collaborateurs de Sodexo ont organisé un certain nombre d'actions de sensibilisation et d'éducation des consommateurs aux bienfaits nutritionnels du quinoa ;
- **aux États-Unis**, plusieurs initiatives se sont particulièrement adressées aux jeunes. Plus de 34 000 jeunes volontaires ont ainsi participé à des actions de collecte alimentaire, de distribution de nourriture, de collecte de fonds et de sensibilisation sur la question de la faim dans le monde ;
- **en Inde**, les collaborateurs de Sodexo travaillant dans les bureaux de Bombay, Pune et Bangalore ou sur des sites clients, ont vendu des mangues issues de l'agriculture biologique afin de collecter des fonds pour des ONG dédiées à la lutte contre la faim et au soutien des plus démunis.

CHIFFRE-CLÉ

En 2012-2013, **42** pays étaient engagés dans le programme STOP Hunger.

2.3.3.2 PROGRAMME D'INCLUSION POUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Sodexo a poursuivi en 2013 son implication de longue date dans le développement des communautés locales en lançant le « Programme d'inclusion pour la chaîne d'approvisionnement », un programme mondial visant à encourager la diversité chez les fournisseurs, et dont les objectifs ont été fixés pour 2020.

Le « Programme d'inclusion pour la chaîne d'approvisionnement » repose sur les meilleures pratiques mises en œuvre par Sodexo à travers le monde (notamment en Australie, au Canada, aux États-Unis, en Inde, au Pérou et au Royaume-Uni), pour développer des relations solides et durables avec les 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.

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, conformément aux normes établies par le Groupe. 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.



2.3.4 NOS ENGAGEMENTS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT

Sodexo limite son impact environnemental sur les sites clients, tout en favorisant les pratiques durables en matière d'approvisionnement et d'optimisation des ressources naturelles.

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 » ;

INTERNATIONAL – Des boissons chaudes plus équitables

Aspretto, une offre exclusive de Sodexo proposant toute une gamme de thés et de cafés issus du commerce équitable, est désormais disponible sur 866 sites, dans 19 pays qui représentent 84 % du chiffre d'affaires du Groupe. Une partie des revenus générés par les ventes d'Aspretto est reversée chaque année au programme STOP Hunger de Sodexo. Grâce aux efforts de ses équipes achats et marketing et à la qualité des produits Aspretto, la part du café issu du commerce équitable a plus que doublé depuis l'exercice 2008-2009.

CHIFFRE-CLÉ

La part des achats de café (en kg) issu du commerce équitable certifié atteint **24 %** en 2012-2013.

- « 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

En 2012-2013, **28** pays représentant **50 %** 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 couvre les enjeux identifiés dans les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme de l'ONU. Parmi ces enjeux, les droits fondamentaux au travail, l'intégrité dans la conduite des affaires, la santé et la sécurité des collaborateurs et les pratiques de gestion de l'environnement.

Sodexo demande à tous ses fournisseurs, quelle que soit leur taille, de se conformer aux principes édictés par ce code. Les fournisseurs les plus importants sont également invités à tenir informés les acheteurs Sodexo de leurs avancées et à faire preuve d'un engagement continu pour le développement durable.

INTERNATIONAL – Un portail en ligne pour les fournisseurs

Sodexo réaffirme sa volonté de s'assurer de la conformité de ses fournisseurs avec son Code de conduite par la création d'un outil d'enregistrement en ligne. Cet outil met à profit les nouvelles technologies pour piloter les progrès du Groupe à travers une base de données électronique qui permet d'accélérer la mise en conformité des fournisseurs en leur offrant la possibilité de signer le Code en ligne.

Un programme d'évaluation en ligne des fournisseurs à l'échelle mondiale est en cours de mise en œuvre.

CHIFFRE-CLÉ

En 2012-2013, la part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseurs représente **85 %**.

Produits locaux, saisonniers ou responsables

Sodexo travaille en collaboration avec le *World Wildlife Fund* (WWF) afin de développer une stratégie d'approvisionnement responsable pour les produits prioritaires suivants : fruits et légumes, huile de palme, soja, viande bovine et produits laitiers.

En avril 2012, Sodexo a rendu publique sa volonté de recourir exclusivement à l'huile de palme issue de filières durables et a mis en place un ensemble d'outils pour accompagner ce dispositif. Applicable dans tous les pays où le Groupe est présent, cette mesure stipule que, d'ici à 2015, la margarine et toutes les huiles utilisées pour la friture seront issues d'huile de palme certifiée durable. Dans les quelques cas où une telle disposition serait impossible, Sodexo s'engage à compenser son impact éventuel par l'achat de certificats *GreenPalm* *.

Une démarche similaire est en cours pour les autres produits prioritaires.

* *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.

EUROPE – Un approvisionnement en fruits et légumes respectueux des engagements sociaux et environnementaux

Les équipes européennes de Sodexo ont poursuivi leur travail en matière d'approvisionnement responsable en fruits et légumes. Les fournisseurs de bananes, ananas et oranges répondent à trois critères :

- la signature du Code de conduite fournisseurs ;
- la certification GlobalGAP * ;
- les pays d'origine des produits garantis.

CHIFFRE-CLÉ

En 2012-2013, **15** pays représentant **36 %** 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.

Produits de la mer issus de filières durables

La politique de Sodexo concernant les produits de la mer issus de filières responsables vise à protéger les ressources naturelles et repose sur cinq piliers indissociables :

- 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 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.

INTERNATIONAL – Partenariat mondial avec MSC : de nouvelles réalisations

Sodexo a signé un accord mondial avec le *Marine Stewardship Council* (MSC), un organisme indépendant à but non lucratif, afin de mettre 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 du MSC assure à Sodexo, à ses clients et ses consommateurs, que les produits certifiés MSC ne sont mélangés ou remplacés à aucune des étapes de la chaîne par des produits de la mer non certifiés.

Parmi les actions réalisées en 2012-2013 : l'obtention de la certification MSC pour quatre sites en Belgique, y compris le Parlement européen et une cuisine centrale desservant 200 écoles, ainsi que la certification de deux cuisines centrales en France, desservant 49 écoles. Ce partenariat a également permis le lancement d'un programme pilote dans dix sites d'entreprises et d'établissements d'enseignement supérieur aux États-Unis. Dans la seule région métropolitaine de Washington, le programme touche plus d'un million de consommateurs.

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.

* *Global GAP (Good Agricultural Practice)* est un organisme à but non lucratif dont l'objectif est de renforcer la sécurité et la traçabilité des produits agricoles dans le monde en établissant un ensemble de normes de certifications.

■ INTERNATIONAL – Sauvons les arbres

L'activité Services Avantages et Récompenses a lancé une initiative mondiale pour favoriser l'utilisation de nouvelles solutions électroniques dans le but d'améliorer l'efficacité du Groupe tout en réduisant son empreinte écologique. 21 pays sont concernés par cette mesure, qui s'inscrit dans le plan *Save the trees* : un programme mondial qui montre que d'importants progrès écologiques peuvent être réalisés en modifiant les comportements individuels en matière d'impression, notamment avec les partenaires commerciaux (fournisseurs, clients, affiliés).

En investissant dans la mise en œuvre de nouvelles solutions, comme les contrats électroniques, les commandes en ligne, les factures dématérialisées, l'informatisation des tâches opératoires, les bordereaux *e-pay* et *e-banking*, Sodexo a atteint son objectif fixé pour septembre 2013 de réduire de 25 % l'usage de documents imprimés.

CHIFFRE-CLÉ

En 2012-2013, la part des achats de papier à usage unique certifié responsable atteint **67 %**.

2.3.4.2 PRATIQUES DURABLES POUR RÉDUIRE LES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIES ET LES ÉMISSIONS DE CARBONE

Conformément à son engagement de réduire les émissions de carbone dans tous les pays et sur les sites où il est présent d'ici à 2020, Sodexo a développé, en partenariat avec le *World Wildlife Fund* (WWF), un outil unique pour quantifier ses émissions actuelles.

Les mesures mises en œuvre pour réduire l'empreinte carbone incluent les émissions de périmètres 1, 2 et 3 *, et supposent un certain nombre d'actions communes en partenariat avec les clients et les fournisseurs du Groupe.

Parce qu'il n'existait pas de méthodologie de référence pour calculer les émissions carbone sur la chaîne d'approvisionnement agricole ou sur les sites clients, Sodexo a créé, en étroite collaboration avec le WWF, un nouvel outil permettant d'évaluer et de mesurer ces émissions. À la base de ce projet : l'analyse du cycle de vie réalisée par un Comité d'Experts indépendants. L'outil a permis à Sodexo d'évaluer les émissions de sa chaîne d'approvisionnement dans 14 pays (Allemagne, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède). Outre le calcul des émissions, cet outil sert également à identifier les zones sensibles et à fixer des objectifs réalisables.

* Les émissions générées directement et indirectement par une entité peuvent être classées en périmètres ou « scopes » basés sur les sources d'émission :

- périmètre 1 : émissions directes liées à la combustion d'énergies fossiles de ressources possédées ou contrôlées par l'entreprise ;
- périmètre 2 : émissions indirectes liées à l'achat ou à la production d'électricité ;
- périmètre 3 : toutes les autres émissions indirectes de la chaîne d'approvisionnement étendue au transport des biens et des personnes. Cela représente pour la très grande majorité des entreprises la part la plus importante des émissions.

Le groupe de travail international mis en place par Sodexo pour les questions environnementales utilise cet outil pour évaluer les niveaux d'énergie et d'émissions de certains produits « sensibles » de la chaîne d'approvisionnement comme le bœuf et les produits laitiers.

Sodexo travaille également en partenariat avec le WWF pour mettre en place un outil similaire d'évaluation et de mesure des émissions sur les sites pour aider les clients à identifier et réaliser des économies potentielles d'énergie et de coûts.

2.3.4.3 PRATIQUES DURABLES POUR RÉDUIRE LA CONSOMMATION D'EAU

L'une des réalisations majeures de l'année a été de comprendre et de savoir mesurer l'empreinte en eau de Sodexo (définie comme le volume total d'eau douce nécessaire pour la production ou la consommation des marchandises ou services). En collaboration avec le WWF, Sodexo a identifié les points de vigilance ainsi que les plans d'action à mettre en place.

Une formation en ligne a également été organisée pour sensibiliser tous les responsables de site ainsi que les experts en charge du *Better Tomorrow Plan* aux enjeux liés à l'eau.

BELGIQUE – Utiliser moins d'eau pour le nettoyage

Dans l'usine Duracell à Aarschot, Sodexo économise chaque année 100 000 litres d'eau douce et 5 000 litres de produits de nettoyage. En utilisant moins d'eau et en réduisant la concentration de produits chimiques, Sodexo a maintenu le même niveau de qualité et de résultats pour son client.

2.3.4.4 PRATIQUES DURABLES POUR RÉDUIRE LA PRODUCTION DE DÉCHETS ET FAVORISER LE RECYCLAGE

Plus de 99 % des sites de Sodexo dans le monde ont mis en place des actions pour réduire leurs déchets organiques et non organiques.

En 2012-2013, le programme mondial *Waste Watch* de Sodexo a permis d'identifier les raisons du gaspillage alimentaire lors de la préparation des repas et les moyens d'y remédier*. *Waste Watch* permet de repérer et quantifier la nourriture gaspillée en pré-production comme, par exemple, les aliments cuisinés mais non servis.

FRANCE – Des programmes de réduction des déchets alimentaires

Sodexo a mené un programme pilote dans 23 sites Entreprises et 9 sites Éducation en France afin d'identifier les moyens les plus efficaces pour réduire les déchets alimentaires selon les spécificités de chaque site. Les résultats obtenus serviront à la mise en place de normes opérationnelles applicables à ces deux segments au printemps 2014.

* On estime qu'entre 4 et 10 % des aliments achetés en restauration sont gaspillés et ne parviennent pas au consommateur final (Source : LeanPath).

2.4 We engage

L'implication des parties prenantes est un moteur essentiel pour optimiser les engagements du Groupe en matière de responsabilité d'entreprise. Collaborateurs,

clients, consommateurs, fournisseurs et institutions : Sodexo entretient un dialogue continu avec l'ensemble de ces acteurs pour faire converger les efforts de tous.

> 2.4.1 COLLABORATEURS

Le succès du *Better Tomorrow Plan* dépend de la capacité de Sodexo 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 :

- le déploiement continu de l'outil *e-learning* à travers le Groupe en 10 langues et sa mise à disposition à l'ensemble de ses collaborateurs ;
- des webinars réguliers pour aider les référents *Better Tomorrow Plan* dans le déploiement des engagements ;
- des webinars spécifiques pour les équipes achats et marketing sur des thèmes comme les engagements

achats durables et les 10 Règles d'Or pour la Nutrition, la Santé et le Bien-Être ;

- un rapport individuel pour chaque site que le gérant peut partager avec son équipe pour expliquer les actions et les recommandations de Sodexo en matière d'énergie, d'eau et de déchets ;
- des initiatives telles que STOP Hunger qui permettent aux collaborateurs de mettre en œuvre l'engagement du Groupe envers les communautés locales à travers le monde ;
- des programmes qui encouragent les collaborateurs à engager leurs clients et leurs consommateurs tels que *WasteLESS Day* (Journée sans déchets).

> 2.4.2 CLIENTS

Par ses services, 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 lui font confiance 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.

➤ 2.4.3 CONSOMMATEURS

Grâce aux études que Sodexo a effectuées sur les tendances de ses consommateurs, le Groupe a identifié 14 tendances parmi lesquelles 4 démontrent une prise de conscience accrue de la part de ses consommateurs du lien entre les services de Sodexo, le développement durable et la santé.

- **Moi : corps et esprit.**
La recherche du bien-être physique, émotionnel et spirituel pour une vie riche et équilibrée.
- **Conscience éthique.**
Les comportements éthiques prennent le devant de la scène et deviennent la norme.
- **À la recherche d'authenticité.**
Un retour aux sources, une quête des plaisirs simples d'autrefois.
- **Auto-protection.**
Se préserver dans un monde incertain et parfois préoccupant.

Le Groupe poursuit son étude de l'impact de ces tendances sur les consommateurs sur ses sites à travers ses outils marketing et enquêtes de satisfaction consommateur.

Sodexo offre à ses consommateurs la possibilité d'améliorer leur santé et leur bien-être grâce à des campagnes d'information pédagogiques, conviviales et ciblées utilisant les canaux numériques et/ou traditionnels. Les contenus proposés, contrôlés par des diététiciens qualifiés, témoignent de la volonté de Sodexo

de s'adresser à une cible plus large que celle de ses sites clients, dans un souci d'améliorer la qualité de vie de tous ses consommateurs. Régulièrement enrichi en conseils et astuces nutritionnels, le blog *Health & Wellness* est, par exemple, devenu la rubrique la plus visitée du site web américain de Sodexo. À la suite de ce succès, l'initiative sera prochainement étendue à d'autres pays.

INTERNATIONAL - Une journée sans déchets : *WasteLESS Day*

En octobre 2012, 1 813 sites clients dans 26 pays ont participé à la première édition du *WasteLESS Day* de Sodexo. L'objectif était d'inciter les consommateurs à prendre des engagements pour réduire leurs déchets, principalement les déchets alimentaires. Les enseignements tirés de cette expérience ont été intégrés à un plan opérationnel mis en œuvre à partir d'octobre 2013. Ce plan prévoit notamment d'étendre le programme à une semaine de sensibilisation à l'importance de la réduction des déchets organiques et non organiques.

CHIFFRE-CLÉ

95 % des collaborateurs de Sodexo sont en contact journalier avec les clients et les consommateurs.

➤ 2.4.4 FOURNISSEURS

Sodexo travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs dans le cadre de ses engagements en faveur des communautés locales (STOP Hunger), 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). Un système de partenariat qui implique toute la chaîne de valeur, et qui a été reconnu par RobecoSAM *, comme l'une des « marques de fabrique » du leadership de Sodexo dans l'industrie des services.

* RobecoSAM est une société de gestion d'actifs spécialisée dans les investissements dans le développement durable, partenaire du Dow Jones Sustainability Indices. Le Sustainability Yearbook de RobecoSAM est considéré comme la publication mondiale de référence en termes de responsabilité sociale d'entreprise.

> 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.

L'implication des parties prenantes est l'un des critères fondamentaux pour réduire les conséquences environnementales et sociales négatives et augmenter l'impact positif des activités du Groupe. Sodexo met en œuvre des instruments simples pour un dialogue à l'échelle mondiale avec ses parties prenantes externes, afin de promouvoir une vie plus saine et équilibrée.

Quelques exemples :

- Sodexo et l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) ont conclu un accord de partenariat de trois ans pour promouvoir l'indice *Better Life*, l'indice international qui traite de Qualité de Vie. Aux termes de cet accord, l'OCDE et Sodexo partageront leur connaissance des différents facteurs qui contribuent à l'amélioration de la Qualité de Vie des individus ;
- la relation de travail que Sodexo entretient de longue date avec le WWF (*World Wildlife Fund*) comprend un accord technique pour collaborer sur les questions d'intérêt mutuel 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, la consommation d'eau et d'énergie, la promotion de pratiques responsables dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement ;
- Sodexo participe activement aux groupes de travail de l'OIT (Organisation internationale du travail) ;
- Sodexo est membre fondateur du Conseil du GSSI (*Global Sustainable Seafood Initiative*) 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.

2.5 Classements et distinctions

> 2.5.1 CLASSEMENTS

2.5.1.1 DOW JONES SUSTAINABILITY INDICES (DJSI)

- Sodexo est membre du *DJSI World* et du *DJSI Europe* (anciennement *STOXX*) depuis 2005.
- En 2013, Sodexo a été désigné, pour la neuvième année consécutive, « Leader mondial de son secteur d'activité » par le *Dow Jones Sustainability Indices* (DJSI).

2.5.1.2 SUSTAINABILITY YEARBOOK 2013 DE ROBECOSAM

La performance de Sodexo en matière de développement durable a été récompensée lors du Forum économique mondial 2013 de Davos par trois distinctions prestigieuses : *Sector Leader*, *Gold Class* et *Sector Mover*.

Le *Sustainability Yearbook* de RobecoSAM est considéré comme la publication mondiale de référence en matière de pratiques sociales, économiques et environnementales des entreprises.

Le score de 82 % atteint par Sodexo (alors que la moyenne s'établit à 47 %) est le plus élevé de son secteur d'activité. Sodexo est ainsi la seule entreprise de son secteur à avoir obtenu le statut *Gold Class*. Elle a été nommée « *Sector Mover* » pour avoir affiché la plus importante amélioration de ses performances en matière de responsabilité d'entreprise par rapport à l'exercice précédent. Sodexo a également réalisé les meilleurs scores dans les domaines économique et social.

2.5.1.3 SODEXO EST ÉGALEMENT CLASSÉ PAR LES INDICES SUIVANTS :

- ASPI Eurozone® Index (Vigeo) depuis 2009 ;
- Ethibel Sustainability Index (ESI) Global depuis juillet 2010 ;
- Fédérés ISR Euro Index depuis juin 2010 ;
- STOXX® Global ESG Leaders Index depuis septembre 2011.

> 2.5.2 DISTINCTIONS

2.5.2.1 BELGIQUE

Une politique intergénérationnelle reconnue

Sodexo a reçu le prix européen *Active Aging Award* pour son approche intergénérationnelle des Ressources Humaines qui favorise le retour à l'emploi ou le maintien en poste des collaborateurs seniors.

2.5.2.2 CANADA

Prix « Employeur »

En 2013, Sodexo a été distingué comme l'un des meilleurs employeurs pour les jeunes et également reconnu comme l'un des employeurs « les plus verts » du pays.

2.5.2.3 CHILI

Sodexo classé parmi les meilleures entreprises pour les parents actifs

Sodexo a été classé à la deuxième place des *Best Companies for Mothers and Fathers* (meilleures entreprises pour les parents) dans une étude de la *Fundación Chile Unido* et du journal *El Mercurio*, réalisée à partir d'enquêtes d'opinion menées auprès des salariés. Les questions portaient sur les avantages proposés par l'entreprise pour que ses collaborateurs trouvent un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et améliorent leur Qualité de Vie. 96 % des collaborateurs de Sodexo Services Avantages et Récompenses au Chili ont répondu à cette enquête, anonyme et facultative.

L'engagement bénévole des collaborateurs de Sodexo à l'honneur

La fondation *Teletón* a récompensé le soutien des collaborateurs de Sodexo aux enfants parrainés par la fondation. Cette distinction couronne également les efforts de Sodexo pour promouvoir la diversité et l'inclusion auprès de ses 20 000 collaborateurs au Chili.

2.5.2.4 ÉTATS-UNIS

Recrutement par téléphone mobile : une stratégie innovante et gagnante

L'application de recrutement par téléphone mobile développée par Sodexo témoigne de la volonté d'innovation du Groupe sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel. Cette approche novatrice a été doublement récompensée par le prix *Optimas Award for Vision* remis par le magazine *Workforce Management* et le prix SNCR 2012 dans la catégorie « Technologies mobiles », décerné par *Society for New Communications Research*. Ces deux prix soulignent la capacité du Groupe à attirer et fidéliser les talents dans un monde digital de plus en plus nomade.

Sodexo N° 1 pour la diversité

Sodexo remporte la première place du classement 2013 des 50 meilleures entreprises en matière de diversité établi par DiversityInc. Un classement annuel qui a vu la participation, cette année, de près de 900 entreprises issues de nombreux secteurs comme le conseil, la vente, l'industrie ou la banque.

Lors de l'annonce de ce résultat aux collaborateurs de Sodexo aux États-Unis, Rohini Anand, Directrice Diversité et Inclusion Groupe, a déclaré : « *Notre position dans ce classement est un témoignage du travail acharné, de l'implication et de la contribution de nos collaborateurs. Mais ce succès ne doit signifier qu'une chose : que nous devons viser encore plus haut, identifier de nouvelles opportunités et intégrer plus encore la diversité et l'inclusion dans la culture de notre organisation.* »

2.5.2.5 INDE

Sodexo distingué pour ses actions responsables innovantes

Sodexo a reçu le prix *Asian Sustainability Leadership 2012* pour les impacts sociétaux exceptionnels de son action. Ce prix récompense des individus et des organisations qui servent de modèles dans leur secteur en faisant preuve d'excellence et d'innovation dans leurs actions en faveur du développement durable.

Sodexo reçoit le prestigieux prix « Subir Raha »

Le prix « Subir Raha », qui promeut les initiatives en matière de responsabilité d'entreprise, a été décerné à Sodexo pour ses initiatives en faveur des communautés locales et contre la malnutrition dans la ville de Chennai, des initiatives menées dans le cadre de son programme STOP Hunger, en partenariat avec l'association Eco Kitchen. Le *Subir Raha Centre For Corporate Governance* a pour mission de récompenser les entreprises apportant une contribution majeure au développement des communautés locales et à l'aide humanitaire et alimentaire.

Sodexo distingué pour l'emploi des femmes

Les actions de Sodexo en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ont été récompensées par le prix 2012 *Best Employer for Women* lors du WiLL * Forum India (forum organisé pour les femmes occupant des postes managériaux). Ce prix reflète les pratiques et les procédures mises en place au sein de l'entreprise pour promouvoir l'égalité homme-femme. Sodexo a notamment procédé à une analyse comparative du développement des femmes au sein de l'entreprise, mis en place des programmes de *mentoring* pour les femmes managers, et fixé des objectifs pour évaluer l'augmentation du nombre de femmes à tous les niveaux du management.

* *Women in Leadership and Learning (WiLL)* a été lancé pour promouvoir une culture du développement personnel et professionnel des femmes qui contribue au succès de Sodexo et des communautés qu'il sert dans le monde.

2.5.2.6 PAYS-BAS

Meilleur employeur 2012 dans le secteur de services de restauration

La fédération nationale des syndicats chrétiens (CNV) a décerné à Sodexo le prix *Employers Catering Award 2012*. Le CNV compte plus de 350 000 membres, dont 14 000 salariés travaillant dans les services de restauration. Le prix récompense les meilleurs employeurs du secteur pour leur politique et leurs actions en matière de Ressources Humaines.

Sodexo à nouveau récompensé par le prix *Fairtrade*

Pour la troisième fois, Sodexo a remporté le prix de la campagne 2012 *Fairtrade@Work* qui encourage l'utilisation de produits issus du commerce équitable sur les lieux de travail. Organisé par la fondation Max Havelaar, ce prix met l'accent sur l'engagement des entreprises en matière de développement durable par le biais d'une évaluation fondée sur trois critères majeurs : l'originalité de l'approche, le nombre de produits issus du commerce équitable utilisés et la contribution à la sensibilisation des collaborateurs.

2.5.2.7 ROYAUME-UNI

Des initiatives de réduction et de recyclage des déchets récompensées

Sodexo a reçu le prix *Footprint* dans la catégorie « Gestion et réduction des déchets » pour avoir aidé son client *Central Manchester University's NHS Foundation Trust* à réduire ses déchets alimentaires de 64,5 % en appliquant la politique de Sodexo en matière de tri des déchets alimentaires.

Le leadership de Sodexo de nouveau reconnu

Pour la troisième année consécutive, Sodexo a été récompensé par la position *Gold Rank* dans l'indice de responsabilité d'entreprise établi par *Business in the Community*.

Le programme *Healthworks* de Sodexo obtient une certification internationale

Healthworks, le programme santé et fitness de Sodexo, a reçu la certification ISO 9001. Sodexo a rempli toutes les conditions requises par la norme internationale grâce à son système de management de la qualité (SMQ), utilisé sur tous les sites *Healthworks* et qui garantit l'application homogène des standards les plus élevés dans des domaines tels que les méthodes, les matériels et les équipements.

2.6 Indicateurs, note méthodologique et rapport des Commissaires aux Comptes

> 2.6.1 SYNTHÈSE DES INDICATEURS PUBLIÉS

	Exercice 2012 - 2013	Exercice 2011 - 2012
INFORMATIONS GÉNÉRALES		
<input checked="" type="checkbox"/> % du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 9001	56,8 %	57,1 %
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	97,9 %	98,8 %
We Do		
EMPLOYEUR		
Effectifs		
<input checked="" type="checkbox"/> Effectif Total	427 921	421 391
Par catégorie		
<input checked="" type="checkbox"/> Employés	379 036	371 180
<input checked="" type="checkbox"/> • Employés hommes	167 922	162 821
<input checked="" type="checkbox"/> • Employés femmes	211 114	208 359
<input checked="" type="checkbox"/> Encadrement	48 885	50 211
<input checked="" type="checkbox"/> • Encadrement hommes	28 280	29 684
<input checked="" type="checkbox"/> • Encadrement femmes	20 605	20 527
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 %	22 %
<input checked="" type="checkbox"/> • Santé	15 %	14 %
<input checked="" type="checkbox"/> • Bases-Vie	10 %	10 %
<input checked="" type="checkbox"/> • Défense	3 %	4 %
<input checked="" type="checkbox"/> • Sports et Loisirs	3 %	3 %
<input checked="" type="checkbox"/> • Seniors	3 %	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 %

Toutes les informations publiées ont fait l'objet de travaux de vérification par les organismes tiers indépendants désignés par Sodexo.

Ces indicateurs ont fait l'objet de travaux de vérification de niveau d'assurance raisonnable par ces mêmes auditeurs ; le rapport d'assurance correspondant est disponible dans la rubrique engagements/évaluer nos progrès/indicateurs du site internet du Groupe www.sodexo.com ou en cliquant ici.

	Exercice 2012 - 2013	Exercice 2011 - 2012
Par géographie		
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Amérique du Nord	132 611	123 698
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Europe continentale	102 236	103 558
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Royaume-Uni et Irlande	35 072	38 035
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Reste du monde	158 002	156 100
Par âge		
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Moins de 30 ans	27,5 %	
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Entre 30 et 40	24,0 %	
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Entre 40 et 50	23,9 %	
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Entre 50 et 60	17,7 %	
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Plus de 60 ans	6,9 %	
Autres indicateurs sociaux		
<input checked="" type="checkbox"/> Taux de fidélisation de l'ensemble des salariés	67,8 %	60,0 %
<input checked="" type="checkbox"/> Taux de fidélisation de l'encadrement sur site	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	94,2 %	90,9 %
Développement de nos collaborateurs		
Accès à l'emploi		
<input checked="" type="checkbox"/> Embauches hors acquisitions de société et reprises de personnel	133 861	150 943
<input checked="" type="checkbox"/> • Employés	126 937	143 359
<input checked="" type="checkbox"/> • Encadrement	6 924	7 584
Promotion interne		
<input checked="" type="checkbox"/> Promotions de managers sur site et d'autres collaborateurs vers managers hors site	533	488
<input checked="" type="checkbox"/> % des postes de responsables hors site pourvus par promotion interne	33,1 %	27,1 %
<input checked="" type="checkbox"/> Promotions d'employés de site vers manager sur site	1 848	2 250
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> % des postes de responsables de site pourvus par promotion interne	24,0 %	26,4 %
Formation		
<input checked="" type="checkbox"/> Nombre total d'heures de formation	4 774 255	5 407 097
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Nombre de collaborateurs ayant participé à au moins une formation	351 071	327 269
<input checked="" type="checkbox"/> • Employés	294 319	279 694
<input checked="" type="checkbox"/> • Encadrement	56 752	47 575
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> % de collaborateurs ayant participé à au moins une formation	82,6 %	77,5 %
Engagement des collaborateurs (enquête tous les deux ans)		
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe		57 %
Diversité et inclusion		
Représentation des femmes		
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> % de femmes parmi le Conseil d'Administration	38 %	38 %
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> % de femmes parmi les dirigeants	23 %	23 %
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> % de femmes parmi l'encadrement	42 %	41 %
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> % de femmes parmi l'ensemble des collaborateurs	54 %	54 %

- Toutes les informations publiées ont fait l'objet de travaux de vérification par les organismes tiers indépendants désignés par Sodexo.
- Ces indicateurs ont fait l'objet de travaux de vérification de niveau d'assurance raisonnable par ces mêmes auditeurs ; le rapport d'assurance correspondant est disponible dans la rubrique engagements/évaluer nos progrès/indicateurs du site internet du Groupe www.sodexo.com ou en cliquant ici.

	Exercice 2012 - 2013	Exercice 2011 - 2012
Santé et sécurité au travail		
☑ % du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001	78,5 %	78,2 %
☑☑ Nombre d'accidents de travail avec arrêt de travail	7 305	7 635
NUTRITION, SANTÉ ET BIEN-ÊTRE		
Santé et bien-être		
☑☑ % du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui développent et assurent la promotion de solutions pour la santé et le bien-être	93,5 %	96,0 %
☑ % du chiffre d'affaires des Services sur Site des pays ayant au moins une certification ISO 22000	65,0 %	66,4 %
Choix alimentaires équilibrés		
☑ Nombre de diététiciens employés par Sodexo	4 904	4 702
COMMUNAUTÉS LOCALES		
STOP Hunger		
☑☑ Nombre de pays ayant déployé l'initiative STOP Hunger	42	42
Produits certifiés, issus du commerce équitable		
☑ Part des achats de café (en kg) issu du commerce équitable certifié	23,8 %	18,6 %
ENVIRONNEMENT		
Management environnemental		
☑ % du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 14001	50,4 %	52,9 %
Achats durables		
Code de conduite fournisseurs		
☑☑ Part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le code de conduite fournisseurs	84,8 %	87,5 %
Produits locaux, de saison ou issus de l'agriculture durable		
☑☑ % 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	35,9 %	35,4 %
Équipements et fournitures durables		
☑ Part des achats de papier à usage unique certifié responsable	66,8 %	63,2 %

- ☑ Toutes les informations publiées ont fait l'objet de travaux de vérification par les organismes tiers indépendants désignés par Sodexo.
- ☑☑ Ces indicateurs ont fait l'objet de travaux de vérification de niveau d'assurance raisonnable par ces mêmes auditeurs ; le rapport d'assurance correspondant est disponible dans la rubrique engagements/évaluer nos progrès/indicateurs du site internet du Groupe www.sodexo.com ou en cliquant ici.

➤ 2.6.2 INDICATEURS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX : MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

Les indicateurs sociaux et environnementaux consolidés sont présentés section 2.6.1.

2.6.2.1 CHOIX DES INDICATEURS

La mise en œuvre de la stratégie de Sodexo en matière de Ressources Humaines et de développement durable 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 des autres parties prenantes externes, actionnaires et agences de notation notamment ;
- procéder à un *reporting* conforme aux exigences de la GRI (*Global Responsibility Initiative*), la norme ISO 26000 et le 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 des pays d'avoir une bonne visibilité sur les progrès accomplis.

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 :

- les activités lancées dans un nouveau pays au cours de l'exercice sont intégrées 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 2012-2013

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 2012-2013

Les indicateurs environnementaux sont consolidés pour les entités représentant 96 % du chiffre d'affaires du Groupe, contre 94 % pour l'exercice 2011-2012. Cette hausse résulte de l'intégration de nouvelles entités dans le périmètre de reporting.

En raison de la nature de l'indicateur, 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).

Trois indicateurs achats durables sont consolidés pour des entités représentant 91 % 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 à améliorer ses processus, ainsi Sodexo a mis en place un outil composé de deux modules conçus pour collecter les informations et les consolider. Ces modules ont été déployés dans toutes les entités de Sodexo au cours de l'exercice 2011-2012.

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 fait l'objet de travaux de vérification 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 sont les suivants :

- effectifs par genre, catégorie, âge, zone géographique ;
- nombre d'accidents de travail avec arrêt de travail ;
- pourcentage des collaborateurs ayant participé à au moins une formation ;

* Rapport des commissaires aux comptes désignés organismes tiers indépendants sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées section 2.6.3.

- taux de représentation des femmes au Conseil d'Administration, parmi les dirigeants du Groupe, parmi l'encadrement et parmi l'ensemble des collaborateurs ;
- nombre de pays ayant déployé le programme STOP Hunger ;
- part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite ;
- pourcentage des postes de responsables de site pourvus par promotion interne ;
- nombre de collaborateurs ayant participé à au moins une formation ;
- taux d'engagement des collaborateurs du Groupe ;
- pourcentage du chiffre d'affaires des Services sur site sélectionnant des produits qui soutiennent le développement de l'huile de palme issue de filières responsables ;
- pourcentage de collaborateurs travaillant dans un pays ayant les Principes d'intégrité dans la conduite des affaires disponibles dans au moins une langue officielle ;
- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui développent et assurent la promotion de solutions de santé et de bien-être.

2.6.2.4 LIMITES

Avec près de 428 000 collaborateurs, Sodexo est présent dans 80 pays ayant des réglementations différentes et sert ses clients sur plus de 33 300 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 dans la section 2.7 :
 - nombre de contrats à durée déterminée (CDD)/contrats à durée indéterminée (CDI) : deux types de contrat 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 de journées perdues suite à une maladie, le taux de fréquence et de gravité ;
 - distinction entre départs volontaires et départs non volontaires afin de rendre compte des licenciements. L'indicateur actuel est le taux de fidélisation 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, le nombre de salariés formés sur site et le nombre d'heures de formation sont sous-évalués étant donné que seules les formations Santé et Sécurité sont prises en compte ;
 - Sodexo exerce ses activités sur plus de 33 300 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 définit actuellement une méthodologie rigoureuse permettant de fournir des estimations fiables sur la base desquelles 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*.
- En raison de la nature de ses activités, 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 ;
 - 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 ;
 - l'utilisation des sols.

2.6.2.5 TABLEAUX DE CONCORDANCE

Les tableaux de concordance pour Grenelle II et GRI sont présentés dans la section 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

225, Quai de la Bataille de Stalingrad

92130 Issy-les-Moulineaux

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉS ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 2012-13

Exercice clos le 31 août 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Sodexo en cours de désignation comme organismes tiers indépendants, dont les recevabilités des demandes d'accréditations ont été admises par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion, ci-après « Informations RSE », établi au titre de l'exercice clos le 31 août 2013 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 de la société Sodexo d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, établies conformément au référentiel utilisé (ci après le « Référentiel ») par la société et disponible sur demande auprès de celle-ci.

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 la conformité avec les règles déontologiques, les normes d'exercice professionnel et les textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DES COMMISSAIRES 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 au Référentiel retenu (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux se sont déroulés de mai à octobre 2013.

1 Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons conduit les travaux suivants 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 :

- Nous avons pris connaissance 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 ;
- 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 dans la section 2.6.2.4 du rapport de gestion ;
- 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.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations requises.

2 Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et à la norme ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements).

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à obtenir une assurance modérée sur le fait que les Informations RSE ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause leur sincérité, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Nous avons effectué les travaux suivants :

- Nous avons identifié les personnes qui, au sein de la société, sont en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, sont responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa neutralité, sa clarté et sa fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié 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. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE. Nous avons mené des entretiens auprès des personnes responsables de la préparation des Informations RSE ;
- Nous avons sélectionné les informations consolidées à tester* et déterminé la nature et l'étendue des tests en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité du groupe ainsi que de ses engagements sociétaux.

* Effectifs par sexe, catégorie d'employé, âge, zone géographique, Embauches hors acquisitions et reprises de personnel, Taux de fidélisation de l'ensemble des salariés, Taux de fidélisation de l'encadrement sur site, Pourcentage de managers hors sites promus en interne, Pourcentage de managers de sites promus en interne, Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe, Pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001, Nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail, Nombre total d'heures de formation, Pourcentage de salariés ayant participé à au moins une formation, Taux et évolution de représentation des femmes parmi le Conseil d'Administration/les dirigeants/l'encadrement/l'ensemble des collaborateurs, Pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 14001, Part des achats de papier à usage unique certifié responsable, Part des achats de café (en kg) issu du commerce équitable certifié, Pourcentage 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, Pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui développent et assurent la promotion de solutions pour la santé et le bien-être, Nombre de pays ayant déployé l'initiative STOP Hunger, Nombre de diététiciens employés par Sodexo, 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 ISO 9001, Pourcentage du chiffre d'affaires des Services sur Site des pays ayant au moins une certification ISO 22000, Pourcentage des effectifs du Groupe travaillant dans un pays ayant la politique des Droits de l'Homme disponible dans au moins une langue officielle, Pourcentage 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.

- Concernant les informations quantitatives consolidées que nous avons considérées les plus importantes :
 - au niveau de l'entité consolidante et des entités contrôlées, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation de ces informations;
 - au niveau des sites que nous avons sélectionnés** 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 pour identifier d'éventuelles omissions ;
 - 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 en moyenne 52% des effectifs et entre 50% et 69% des informations quantitatives environnementales testées.

- Concernant les informations qualitatives consolidées que nous avons considérées les plus importantes, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer ces informations et apprécier leur sincérité.
 - Pour les autres informations consolidées publiées, nous avons apprécié leur sincérité et leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société et, le cas échéant, par des entretiens ou la consultation de sources documentaires.
 - Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence de certaines informations.

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, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 13 novembre 2013

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Sylvain Lambert
Associé
Responsable du
Département
Développement Durable

Yves Nicolas
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Philippe Arnaud
Associé
Responsable du
Département Changement
Climatique
& Développement Durable

Hervé Chopin
Associé

** Services sur Site France, Services Avantages et Récompenses France, Services sur Site Royaume-Uni et Irlande, Services Avantages et Récompenses Royaume-Uni, Services sur Site Belgique, Services sur Site Espagne, Services sur Site Italie, Services sur Site USA.

2.7 Données relatives aux activités en France

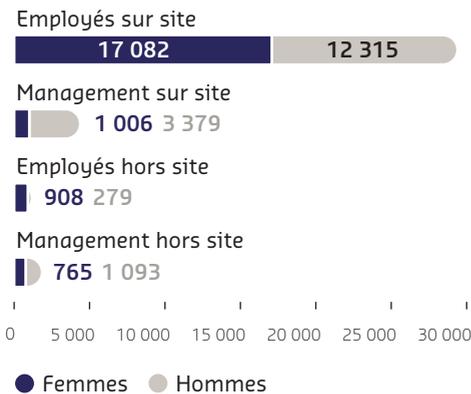
Ci-dessous sont présentées les informations relatives aux aspects sociaux de l'ensemble des activités de Sodexo en France, à savoir les Services sur Site, les Services Avantages et Récompenses, les Services aux Particuliers et à Domicile, la société mère et les sociétés de management du Groupe.

> 2.7.1 EFFECTIFS

Au 31 août 2013, l'effectif global des activités de Sodexo en France était de 36 827 collaborateurs.

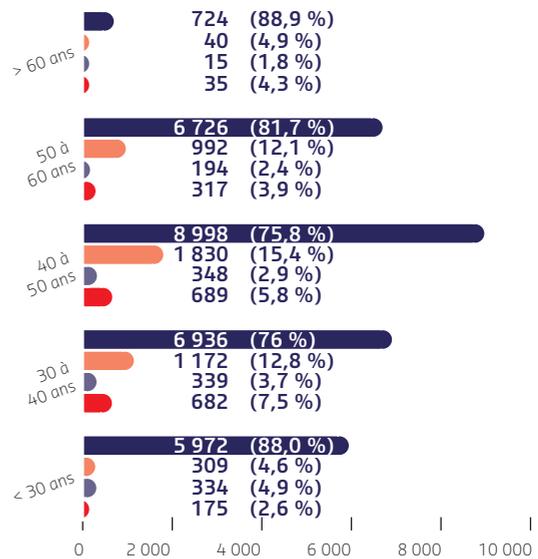
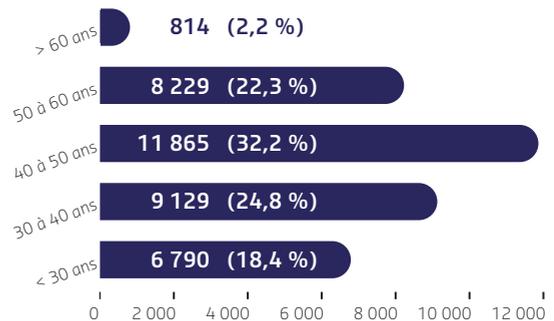
> 2.7.2 RÉPARTITION HOMMES/FEMMES

Les femmes représentent 54 % des effectifs totaux, 58 % des employés sur site, 23 % des managers sur site, 76 % des employés hors site, et 41 % des managers hors site.



> 2.7.3 PYRAMIDE DES ÂGES

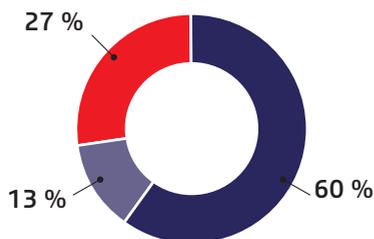
L'âge moyen est de 41,7 ans.



- Employés sur site
- Management sur site
- Employés hors site
- Management hors site

2.7.4 EMPLOI

4 627 embauches en CDI ⁽¹⁾ ont été réalisées sur l'exercice 2012-2013 en France (par rapport à 5 693 sur l'exercice 2011-2012) et se répartissent comme suit : 2 784 embauches directes en CDI, 584 embauches par transformation de CDD ⁽¹⁾ en CDI et 1 259 embauches par reprises de personnel.



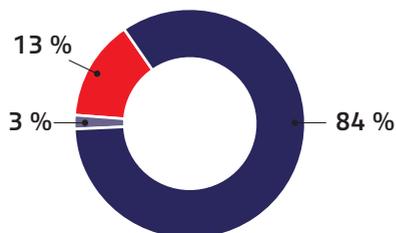
- Embauches directes en CDI
- Par transformation de CDD en CDI
- Par reprises de personnel

Le recrutement des jeunes par la voie de l'apprentissage et des stages se poursuit. Ainsi, plus de 600 apprentis ont été accueillis au cours de l'année 2012-2013 et près de 120 étudiants de l'enseignement supérieur ont effectué leur stage au sein de Sodexo en France, soit dans les sièges et Directions Régionales, soit directement sur les sites.

Au 31 août 2013, 9 % des effectifs étaient en Contrat à Durée Déterminée (contre 12 % en 2011-2012).

Sur l'exercice, l'emploi en Contrat à Durée Déterminée a représenté 13 % des heures travaillées et l'intérim 3 %. Il s'agit d'emplois qui répondent essentiellement à des besoins de remplacements temporaires ou à des surcroûts d'activité.

500 126 heures supplémentaires ont été payées sur l'exercice 2012-2013, soit 1 % des heures travaillées.



- Nombre d'heures travaillées des CDI
- Nombre d'heures travaillées des intérimaires
- Nombre d'heures travaillées des CDD

(1) CDI : Contrat de Travail à Durée Indéterminée/CDD : Contrat de Travail à Durée Déterminée.

Le nombre de licenciements sur l'exercice a été de 1 552, dont 120 pour motif économique.

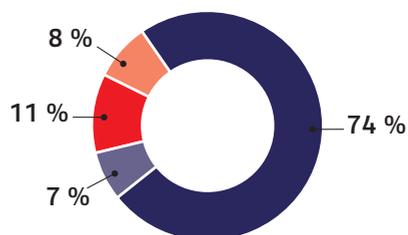
2.7.5 PROMOTION INTERNE

Sur l'exercice 2012-2013, en France, 132 employés sont devenus managers sur site et 10 managers sur site ou employés sont devenus cadres soit un total de 142 collaborateurs promus à un poste d'encadrement par changement de catégorie. Ces chiffres ne comprennent donc pas les promotions à l'intérieur d'une même catégorie.

2.7.6 ORGANISATION DU TRAVAIL

La durée du travail hebdomadaire est de 35 heures (34,87 heures pour la plupart des filiales).

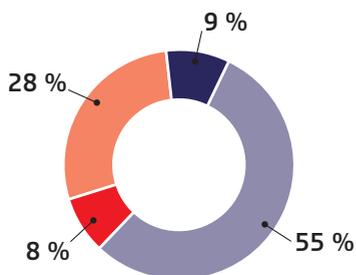
Sur l'exercice 2012-2013, 74 % des effectifs travaillent à temps plein. Le temps partiel concerne 26 % des effectifs.



- Temps plein
- Temps partiel annualisé « scolaire »
- Temps partiel entre 25 h et temps plein
- Temps partiel inférieure à 25 h par semaine

➤ 2.7.7 ABSENTÉISME

Le taux d'absentéisme moyen calculé sur le nombre de journées d'absence est de 7 % pour l'ensemble de l'effectif moyen en France (en baisse par rapport à 2011-2012, 8 %). 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

En France, le salaire annuel moyen d'un salarié à temps plein de la catégorie « employé » est de 23 408 euros, soit 36 % de plus que le minimum légal ⁽¹⁾.

Conformément à la loi du 28 juillet 2011 (qui concerne uniquement les activités du Groupe en France), prévoyant la mise en place d'une prime sur le partage des profits, Sodexo a conclu le 3 avril 2013 lors du Comité de Groupe France un accord avec la majorité des Organisations Syndicales représentées dans l'entreprise en France. Cet accord prévoit le paiement d'une prime de 80 euros net en juin 2013 à l'ensemble de ses salariés en France (versée quels que soient le montant de la rémunération, le statut et la durée de travail sous réserve d'une présence minimum de 3 mois entre le 1^{er} septembre 2012 et le 31 août 2013).

➤ 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 en 2012-2013 a été de 7 133 646 euros.

➤ 2.7.10 CHARGES SOCIALES

Au 31 août 2013, 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 43 %.

➤ 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, 44 accords collectifs ont été signés sur l'exercice 2012-2013, dont :

- quatre accords relatifs à la pénibilité ;
- cinq accords ou avenants « contrats de génération » ;
- deux accords sur l'égalité professionnelle ;
- deux accords relatifs à l'emploi de personnes handicapées ;
- deux accords de méthode sur un plan de départ volontaire.

(1) Minimum légal : le Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (Smic), brut en euros pour 37,87 heures de travail hebdomadaire – valeur au 21/12/2012.

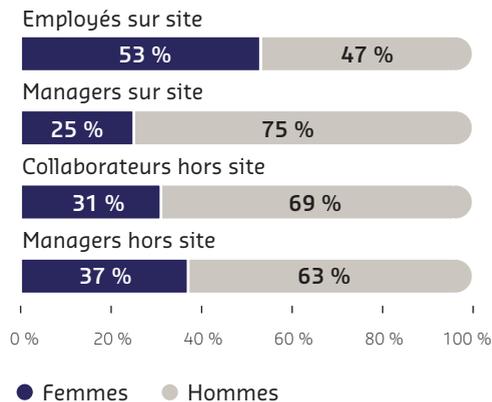
> 2.7.13 CONDITIONS D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ

Le nombre d'accidents du travail en France est en baisse de 13 % par rapport à 2011-2012.

En conséquence, le taux de fréquence des accidents de travail est de 29,1 en 2012-2013 et le taux de gravité est de 0,8. 239 réunions de CHSCT (Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) ont eu lieu pendant l'exercice. Par ailleurs un accord collectif de méthode de pénibilité spécifique a été signé en 2011, prévoyant la mise en place d'un outil d'aide au management de la qualité de vie au travail e-SIPUP (Synthèse individuelle de la prévention de l'usure professionnelle).

> 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 18,7 millions d'euros en 2012-2013. Ce montant représente 2 % de la masse salariale et demeure stable par rapport à 2011-2012 (18,5 millions d'euros).



Le nombre d'heures de stage de formation s'élève à 297 548 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 au travers du 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 : ils entrent en application le 1^{er} octobre 2013.

Le réseau « unis-vers » constitué de femmes et d'hommes de l'entreprise qui réfléchissent au sujet se réunit régulièrement sur ces problématiques.



INFORMATIONS CONSOLIDÉES

3.1	RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2012-2013	126	3.3	ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS	148
3.1.1	Synthèse de l'actualité de l'exercice	126			
3.1.2	Performance de l'exercice 2012-2013	129	3.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	212
3.1.3	Situation financière du Groupe	139			
3.1.4	Perspectives	140			
3.2	COMPTES CONSOLIDÉS DE SODEXO AU 31 AOÛT 2013	142	3.5	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	214
3.2.1	Compte de résultat consolidé	142	3.5.1	Ratios financiers	214
3.2.2	État du résultat global consolidé	143	3.5.2	Synthèse des résultats et éléments financiers sur deux ans	215
3.2.3	État consolidé de la situation financière	144	3.5.3	Taux de change	215
3.2.4	Tableau de flux de trésorerie consolidé	146	3.5.4	Politique d'investissements	217
3.2.5	Variation des capitaux propres	147	3.5.5	Facteurs de risques	217
			3.5.6	Couverture des risques	221

3.1 Rapport d'activité de l'exercice 2012-2013

Lors du Conseil d'Administration du 12 novembre 2013 présidé par Pierre Bellon, Michel Landel, Directeur Général de Sodexo, a présenté aux administrateurs les performances de l'exercice clos le 31 août 2013.

➤ 3.1.1 SYNTHÈSE DE L'ACTUALITÉ DE L'EXERCICE

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.

Fort de cette conviction, Sodexo a développé une offre unique de services qui améliorent la Qualité de Vie : le Groupe est aujourd'hui 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. En effet, pour répondre aux enjeux d'amélioration de la qualité de vie de ses clients et de ses consommateurs, Sodexo propose plus de 100 services aux entreprises, universités, hôpitaux, maisons de retraite... mais aussi aux particuliers avec des services d'aide à domicile ou de garde d'enfants.

Afin de renforcer encore ses connaissances et son leadership sur le sujet de la qualité de vie, Sodexo a signé en 2013, un accord de partenariat ambitieux sur trois ans avec l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) visant à promouvoir la qualité de vie comme facteur de développement et de progrès des organisations et de la société en général. Au cours de l'exercice 2012-2013, 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, 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 27 % du chiffre d'affaires consolidé, à comparer aux 18 % pour l'exercice 2004-2005 ;
- les marchés à fort potentiel – et notamment les pays émergents qui représentent aujourd'hui 21 % du chiffre d'affaires du Groupe en Services sur Site (contre seulement 10 % en 2004-2005) – et avec un volume d'émission de 8,1 milliards d'euros pour l'activité Services Avantages et Récompenses (à comparer à un volume d'émission de 2,1 milliards en 2005).

Sur l'exercice écoulé, les performances financières sont en ligne avec les objectifs fixés en début d'exercice dans un contexte mondial complexe.

Ainsi :

- le chiffre d'affaires consolidé de Sodexo atteint plus de 18 milliards d'euros ;
- la croissance interne du chiffre d'affaires ressort à + 1,1 % (+ 2,9 % si l'on exclut les trois événements spécifiques* à 2011-2012), et la croissance totale, après prise en compte des acquisitions et des effets de change de l'exercice, est de + 0,9 % ;
- le résultat opérationnel publié est de 814 millions d'euros, le Groupe ayant engagé 139 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. Le résultat opérationnel avant ces éléments exceptionnels s'élève à 953 millions d'euros, en progression, hors effet de change, de 1,7 % par rapport à 2011-2012, mais en léger recul de - 0,5 % après prise en compte des effets de change ;

* Coupe du Monde de Rugby, Jeux olympiques et 53e semaine d'activité en Amérique du Nord.

- le résultat net part du Groupe publié atteint 439 millions d'euros. Hors prise en compte des éléments exceptionnels, ce résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action auraient progressé d'environ 5 % par rapport à l'exercice précédent ;
- les flux nets de trésorerie liés à l'activité s'élèvent à plus de 618 millions d'euros, démontrant une fois encore la capacité de Sodexo à générer, année après année, des liquidités importantes.

3.1.1.1 POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT DE SODEXO

Le modèle de développement de Sodexo repose principalement sur la croissance interne dont la source provient du potentiel considérable du marché de la sous-traitance à travers le monde. Les succès commerciaux et les innovations de services qui ont marqué l'exercice témoignent de la solidité de ce modèle de croissance :

- **Au cours de l'exercice 2012-2013, Sodexo a maintenu un solide rythme de développement commercial qui se traduit par un chiffre d'affaires de 1,4 milliard d'euros :**
 - **sur le marché des Entreprises**, l'offre intégrée de services conçue pour améliorer la qualité de vie sur le lieu de travail a séduit de nouveaux clients tels que le groupe Siemens pour ses 44 sites canadiens (avec des services tels que le génie climatique, la conciergerie, le gardiennage ou la gestion et la maintenance des bâtiments) ; le Fonds monétaire international avec notamment des services multitechniques qui soutiennent ses initiatives environnementales pour ses deux bâtiments à Washington. Le réseau international du Groupe lui permet également d'accompagner un nombre croissant de grandes entreprises internationales : ainsi, Sodexo a étendu son contrat avec Unilever à l'Amérique du Nord et conclu de nouveaux partenariats avec des groupes tels AstraZeneca,
 - **en Bases-Vie**, Pacific Rubiales, l'un des leaders de l'industrie pétrolière en Colombie a choisi Sodexo pour accompagner son ambitieux projet de développement sur le site de Quifa dans une région reculée du centre du pays. Plus de 600 collaborateurs de Sodexo y assurent une large gamme de Services de Qualité de Vie (incluant l'entretien, la restauration, la sécurité et la blanchisserie) pour une population de plus de 6 000 salariés,
 - **sur le marché de la Santé et des Seniors**, Sodexo renforce son leadership mondial avec la signature, aux États-Unis notamment, de contrats d'envergure tels que la restauration des seniors dans les 300 résidences du groupe HCR ManorCare ou les services de restauration et de bio-nettoyage pour les sites de santé (hôpitaux,
- centres d'imagerie médicale, centres de soins psychiatriques...) du groupe HCA East Florida. L'expertise mondiale de Sodexo sur le marché de la santé est 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 au cours de l'exercice tels que le Wuhan University Renmin Hospital en Chine l'hôpital Sakra de Bangalore en Inde ou l'hôpital São Rafael de Salvador au Brésil en témoignent,
- enfin, les **Services Avantages et Récompenses** de Sodexo ont poursuivi leur développement particulièrement dynamique dans les pays émergents avec la signature d'un contrat pour les 140 000 collaborateurs sud-américains de FEMSA – le premier embouteilleur de Coca-Cola au monde – qui bénéficie désormais de la carte « Tienda Pass » (carte alimentation pour l'achat de produits alimentaires) et du « Pass Premium » (carte cadeau), ou encore les services de carte restauration pour les 13 800 collaborateurs de Caggemini en Inde ;
- **Sodexo a également continué à innover avec de nouvelles offres adaptées aux enjeux de qualité de vie de ses clients et de ses consommateurs, parmi lesquelles :**
 - en Bases-Vie, pour le marché offshore, le programme « Efficiency@sea » qui vise à optimiser des espaces de vie limités en améliorant les installations et les équipements. Ces services de rénovation sont effectués offshore afin d'éviter toute interruption dans les opérations de forage,
 - pour un nombre croissant de clients, la gestion énergétique est devenue une priorité qui leur permet de réduire leurs coûts, tout en protégeant l'environnement. À travers son offre de services d'efficacité énergétique, Sodexo accompagne ses clients dans cette démarche. Par exemple, aux États-Unis, Sodexo (avec sa filiale Roth Bros qui a rejoint le Groupe fin 2011) propose à des clients tels que Asbury System ou Simon Property Group, une solution technologique innovante de surveillance à distance des bâtiments et des installations, qui permet de gérer et d'optimiser la consommation énergétique et de réduire les délais d'intervention en cas de nécessité,
 - aux États-Unis, pour le marché de la Santé, Sodexo propose une offre élargie de produits et de protocoles de nettoyage respectueux de l'environnement. Deux nouvelles technologies ont ainsi été adoptées : le système de nettoyage Hydris™ et les produits bio-nettoyants Ecolab formulés à partir de produits naturels, qui permettent de réduire l'impact écologique et d'éviter au personnel le port d'un équipement de protection,

- pour ses clients et ses bénéficiaires, l'activité Services Avantages et Récompenses a mis en ligne des sites internet qui offrent un panorama complet des services proposés dans chaque pays et des liens directs vers le service de commande en ligne. Les 21 sites déjà développés se sont révélés d'excellents outils marketing générant un trafic important (le site brésilien totalise ainsi 170 000 visiteurs par mois). D'ici à fin 2014, tous les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités Services Avantages et Récompenses bénéficieront de cette initiative.

Pour compléter son offre de services et renforcer sa présence internationale, Sodexo a réalisé des acquisitions ciblées au cours de l'exercice :

- en Inde, **MacLellan**, spécialiste des services de maintenance multitechnique, renforce l'expertise du Groupe dans les Services sur Site, sur un marché à fort potentiel ;
- au Mexique, **Servi-Bonos**, important acteur du marché, permet à l'activité Services Avantages et Récompenses de prendre une position significative sur l'un des principaux marchés latino-américains ;
- enfin, les activités de **Cibus** en Israël et de **Rikslunchen** en Suède, des entreprises spécialisées dans les Services Avantages et Récompenses, complètent l'offre globale de Services de Qualité de Vie du Groupe dans deux pays où Sodexo proposait déjà une offre de Services sur Site.

3.1.1.2 FAIRE DES RESSOURCES HUMAINES UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

L'engagement des collaborateurs du Groupe est une source essentielle de satisfaction pour les clients et les consommateurs, et donc un véritable avantage concurrentiel. Sodexo a ainsi poursuivi, au cours de l'exercice, ses investissements en formation et conduit de nombreux projets concourant à la réalisation de ses deux principaux objectifs : avoir des Ressources Humaines dont les compétences répondent aux attentes de ses clients, disponibles en quantité, représentatives de la diversité, et figurer parmi les employeurs mondiaux les plus appréciés de ses collaborateurs. À travers le monde, des Académies Sodexo offrent aux collaborateurs du Groupe de multiples opportunités d'apprentissage et de professionnalisation. Au cours de l'exercice plus de 4,8 millions d'heures de formation ont ainsi été dispensées.

Le *Sodexo Management Institute* (SMI), soutient les 1 200 dirigeants de Sodexo dans le développement de leur leadership. Un nouveau programme, SoFocus, a été

mis en place durant l'exercice 2012-2013 avec pour objectif d'accompagner le déploiement du positionnement stratégique de Sodexo : améliorer la Qualité de Vie. À fin août 2013, quatre éditions avaient été organisées, rassemblant 400 participants au total.

Enfin, Sodexo poursuit sa politique volontariste pour intégrer la diversité et l'inclusion dans ses programmes, ses procédures et ses pratiques à tous les niveaux de l'organisation, et faire de la diversité et de l'inclusion un réflexe naturel au quotidien. Ainsi, en six ans, le pourcentage de femmes dans la population des dirigeants est passé de 16 % à 23 %. L'objectif du Groupe est d'atteindre 25 % en 2015.

3.1.1.3 CLASSEMENTS ET DISTINCTIONS

L'engagement de Sodexo en matière de responsabilité sociale, environnementale et économique a été salué, en 2013, par d'importantes distinctions :

- membre du DJSI World et le DJSI STOXX depuis 2005, Sodexo a été désigné pour la neuvième année consécutive « Leader mondial de son secteur d'activité » par le Dow Jones Sustainability Indices (DJSI).

Sodexo a reçu au Forum économique mondial 2013 à Davos trois prix prestigieux *Sector Leader*, *Gold Class* et *Sector Mover*, décernés par RobecoSAM, une société de gestion d'actifs spécialisée dans les investissements dans le développement durable. Le *Sustainability Yearbook* de RobecoSAM est considéré comme la publication mondiale de référence en termes de responsabilité sociale d'entreprise ;

- Sodexo 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 ;
- les engagements et les actions menées par Sodexo en faveur de la mixité dans l'entreprise ont été à nouveau reconnus cette année : Sodexo remporte la première place du classement 2013 des 50 meilleures entreprises nord-américaines en matière de diversité établi par DiversityInc.

En France, Sodexo figure au 6^e rang (parmi les 120 entreprises du SBF) du classement des entreprises françaises les plus engagées en matière de féminisation de leurs instances dirigeantes.

➤ 3.1.2 PERFORMANCE DE L'EXERCICE 2012-2013

3.1.2.1 ÉVOLUTION DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Exercice 2012-2013	Exercice 2011-2012	Variation à taux de change courant	Variation à taux de change constant
Chiffre d'affaires	18 397	18 236	+ 0,9 %	+ 1,5 %
Résultat opérationnel avant éléments exceptionnels	953	958	- 0,5 %	+ 1,7 %
Éléments exceptionnels ⁽¹⁾	(139)	26		
Résultat opérationnel	814	984	- 17,3 %	- 15,2 %
Produits financiers	87	65		
Charges financières	(223)	(231)		
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	17	18		
Résultat avant impôt	695	836	- 16,9 %	- 15 %
Impôt sur les résultats	(233)	(286)		
Résultat de l'ensemble consolidé	462	550	- 16 %	- 14 %
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	23	25		
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (AVANT ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS NETS D'IMPÔTS)	530	505	+ 5,0 %	+ 7,3 %
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	439	525	- 16,4 %	- 14,3 %
Bénéfice net par action (en euros)	2,91	3,48	- 16,4 %	- 14,4 %
Dividende par action (en euros)	1,62 ⁽²⁾	1,59	+1,9 %	

(1) Coûts enregistrés dans le cadre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts en 2012-2013 et 26 millions d'euros d'ajustement comptable favorable lié au coût des plans de retraite au Royaume-Uni en 2011-2012.

(2) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014.

Variations de périmètre

Les principales variations du périmètre de consolidation du Groupe résultent des acquisitions réalisées en début d'exercice, soit :

- **Servi-Bonos** (Services Avantages et Récompenses) en novembre 2012, un acteur de premier plan sur le marché des chèques et cartes de restauration au Mexique. Avec un portefeuille de 5 000 clients présents sur l'ensemble du territoire mexicain, Servi-Bonos avait enregistré en 2011 un volume d'émission de près de 300 millions d'euros ;

- **MacLellan** (services multitechniques) en décembre 2012, un acteur indien important des services de *facilities management* avec une expertise spécifique en services de génie climatique, d'entretien et de gestion énergétique.

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
Euro	28 %	3 %
Dollar US	36 %	43 %
Livre sterling	8 %	6 %
Real brésilien	6 %	20 %

L'écart de pourcentage entre le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel en euros provient essentiellement du fait que la plupart des frais de Direction Générale sont enregistrés dans la société mère Sodexo SA en euros. De plus, le résultat opérationnel en euros est impacté par une importante proportion de coûts liés au programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts.

Le principal impact des effets de change moyens de l'exercice concerne la dépréciation de 10,4 % du real brésilien par rapport à l'euro. Le dollar US et la livre sterling ont varié respectivement de + 0,4 % et de - 0,6 %.

L'écart de change est déterminé en appliquant les taux de change moyens de l'exercice précédent aux montants de l'exercice en cours.

Impact des taux de change	Variation par rapport à l'euro (en %)	(en millions d'euros)		
		Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat Net
Euro/dollar US	+ 0,4 %	28	1,5	0,6
Euro/real brésilien	- 10,4 %	(136)	(19)	(8)
Euro/livre sterling	- 0,6 %	(9)	(0,3)	(0,4)

3.1.2.2 PROGRESSION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires consolidé de Sodexo pour l'exercice 2012-2013 s'élève à 18,4 milliards d'euros, soit une progression totale de 0,9 %. La croissance interne ressort à + 1,1 % ou + 2,9 % en excluant l'impact de la Coupe du monde de Rugby, des Jeux olympiques et de la 53^e semaine d'activité en Amérique du Nord.

Hors ces trois éléments, la croissance interne de l'activité **Services sur Site** a été de + 2,6 %. Elle a été due à la demande accrue des offres intégrées de Services de Qualité de Vie dans la plupart des zones géographiques et par la position de leader de Sodexo dans les pays émergents où sa croissance reste supérieure à 5 %. Ces solides performances ont permis d'atténuer les baisses de volumes en services de restauration, notamment en Europe, et une moindre croissance sur site dans certaines zones géographiques, conséquence des recherches d'économies de la part des clients dans la conjoncture économique actuelle.

La croissance interne de l'activité Services Avantages et Récompenses a été de + 8,3 %, un niveau similaire à celui observé en 2011-2012. Elle prend en compte à la fois le dynamisme continu en Amérique latine et la baisse d'activité en Hongrie liée au changement réglementaire intervenu en janvier 2012.

3.1.2.3 PROGRESSION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS ⁽¹⁾

À 953 millions d'euros, le résultat opérationnel est en progression de 1,7 % hors effets de change par rapport à l'exercice précédent et en léger recul de - 0,5 % à taux de change courant.

Ce résultat opérationnel comprend une excellente progression de près de 13 % dans l'activité Services Avantages et Récompenses et une hausse de près de + 7 % en Services sur Site en Amérique du Nord. Le résultat opérationnel en Services sur Site en Europe continentale et dans le Reste du Monde recule compte tenu des baisses de volumes en services de restauration, des pressions accrues de la part des clients à la recherche d'économies, ainsi que des pressions inflationnistes dans les pays émergents.

Face à ces défis, les équipes de Sodexo se sont mobilisées pour gagner en compétitivité et réduire les coûts d'exploitation. En effet, hors effets de change et coûts liés à la mise en œuvre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, les charges administratives diminuent par rapport à l'exercice précédent. Sodexo a ainsi réussi à maintenir sa marge opérationnelle à un niveau identique à celui de l'exercice précédent (hors effets de change). Après prise en compte des effets de change, la marge opérationnelle consolidée baisse de 0,1 % et s'élève à 5,2 % à taux courant.

(1) Charges exceptionnelles liées au programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle en 2012-2013 et ajustement comptable favorable sur les retraites au Royaume-Uni en 2011-2012.

3.1.2.4 ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS

Le résultat opérationnel publié est de 814 millions d'euros, en baisse de - 17,3 % à taux de change courant et de - 15,2 % hors effets de change.

Ce résultat opérationnel comprend les éléments exceptionnels suivants :

(en millions d'euros)	2012-2013	2011-2012	Progression	
			Taux de change courant	Taux de change constant
Résultat opérationnel avant éléments exceptionnels	953	958	- 0,5 %	+ 1,7 %
Charges exceptionnelles liées au programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts	(139)			
Ajustement comptable des retraites	-	26		
Total éléments exceptionnels	(139)	26		
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PUBLIÉ	814	984	- 17,3 %	- 15,2 %

La Direction Générale a 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 ses frais de fonctionnement, avec des gains annuels en résultat opérationnel qui seront réalisés progressivement au cours des exercices 2013-2014 et 2014-2015. Comme annoncé en avril 2013, la Direction Générale de Sodexo estime que sa mise en œuvre entraînera des coûts exceptionnels compris entre 180 et 200 millions d'euros sur une période de 18 mois, à compter de septembre 2012. Ainsi, dans le cadre de ce programme, des charges exceptionnelles ont été comptabilisées au cours de l'exercice à hauteur de 139 millions d'euros. Il s'agit :

- dans la marge brute : de 47 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, dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à environ 230 millions d'euros ;
- dans les charges administratives : de 92 millions de charges exceptionnelles notamment liées à différentes mesures prises pour réduire les coûts, ainsi que des frais de restructuration dans de nombreux pays à travers le monde.

Par ailleurs, il convient de rappeler que, lors de l'exercice 2011-2012, le Groupe a bénéficié d'un ajustement comptable favorable lié au coût des plans de retraite au Royaume-Uni. En effet, à la suite d'une nouvelle réglementation entrée en vigueur dans ce pays, le Groupe a opté en octobre 2011 pour l'utilisation de l'indice des prix à la consommation (CPI) en remplacement de l'indice

des prix de détail (RPI) pour le calcul des pensions à verser à certains bénéficiaires de son plan de retraite.

Toutes les données relatives au résultat opérationnel dans la suite de cette section s'entendent hors ces éléments exceptionnels.

3.1.2.5 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

Les charges financières nettes passent de 166 millions d'euros en 2011-2012 à 136 millions d'euros pour l'exercice 2012-2013.

Cette baisse s'explique pour moitié par la réduction de l'endettement net au cours de l'exercice et, pour l'autre moitié, par une augmentation 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.

3.1.2.6 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

L'impôt sur les bénéfices s'élève à 233 millions d'euros. Le taux effectif d'impôt s'établit à 34,3 %, à comparer au taux de 34,9 % de l'exercice précédent.

Malgré un taux d'imposition plus élevé dans plusieurs pays, notamment en France (taxe sur dividendes et non déductibilité des frais financiers), cette baisse du taux effectif d'impôt s'explique essentiellement par le caractère non taxable de plusieurs produits figurant dans le compte de résultat de l'exercice, notamment les produits de cessions des participations détenus dans le cadre des Partenariats Public-Privé au Royaume-Uni, et dans une

moindre mesure, le Crédit d'impôt compétitivité emploi en France (CICE). Il tient également compte de l'évolution favorable donnée à certaines positions fiscales prises dans le passé dans d'autres pays.

3.1.2.7 RÉSULTAT NET PART DU GROUPE ET BÉNÉFICE NET PAR ACTION

Le résultat net part du Groupe s'élève à 439 millions d'euros contre 525 millions d'euros pour l'exercice précédent, en baisse de 16,4 % ou de 14,3 % hors effet de change.

Le bénéfice net par action s'élève à 2,91 euros contre 3,48 euros au cours de l'exercice précédent, soit une baisse de - 16,4 % ou - 14,4 % hors effets de change.

L'évolution de ces résultats masque les réels progrès et la performance des équipes de Sodexo.

En effet, ces résultats ont été fortement impactés :

- à hauteur de - 91 millions d'euros après impôts, par le coût de mise en œuvre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts, dont le retour sur investissement ne sera visible que sur les deux à trois ans à venir ;

- et par l'ajustement comptable favorable lié au plan de retraites au Royaume-Uni constaté en 2011-2012, qui rend la base de comparaison de l'exercice précédent plus élevée.

Ainsi, hors ces deux éléments, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action auraient progressé de l'ordre de 5 % en 2012-2013.

3.1.2.8 PROPOSITION DE DIVIDENDE

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale qui se tiendra le 21 janvier 2014, de porter pour l'exercice écoulé, le dividende à 1,62 euro par action soit une progression de près de 2 % par rapport à l'exercice précédent. Cette proposition reflète la grande confiance des membres du Conseil d'administration dans l'avenir du Groupe et tient compte également de la solidité du modèle financier de Sodexo, générateur de liquidités.

Par ailleurs, toute action inscrite sous la forme nominative depuis plus de quatre ans au 31 août 2013 et qui sera conservée ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende, bénéficiera, pour la première fois lors de cet exercice, d'une majoration de 10 % de ce dividende (arrondi au centime inférieur) 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 2012-2013	Exercice 2011-2012	Variation à taux de change courant	Variation à taux de change constant
Services sur Site				
Amérique du Nord	6 821	6 730	+ 1,4 %	+ 1,0 %
Europe continentale	5 716	5 646	+ 1,2 %	+ 1,0 %
Reste du monde	3 683	3 577	+ 3 %	+ 6,0 %
Royaume-Uni et Irlande	1 397	1 543	- 9,4 %	- 8,9 %
Total Services sur Site	17 617	17 496	+ 0,7 %	+ 1,1 %
Services Avantages et Récompenses	790	756	+ 4,5 %	+ 9,9 %
Élimination du chiffre d'affaires interne	(10)	(16)		
TOTAL	18 397	18 236	+ 0,9 %	+ 1,5 %

Résultat opérationnel par activité ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	Exercice 2012-2013	Exercice 2011-2012	Variation à taux de change courant	Variation à taux de change constant
Services sur Site				
Amérique du Nord	371	346	+ 7,2 %	+ 6,6 %
Europe continentale	196	215	- 8,8 %	- 9,3 %
Reste du monde	119	126	- 5,6 %	- 4,8 %
Royaume-Uni et Irlande	67	80	- 16,3 %	- 16,3 %
Total Services sur Site	753	767	- 1,8 %	- 2,1 %
Services Avantages et Récompenses	304	290	+ 4,8 %	+ 12,8 %
Frais de Direction Générale	(94)	(83)		
Éliminations	(10)	(16)		
TOTAL GROUPE	953	958	- 0,5 %	+ 1,7 %

(1) Résultat opérationnel avant charges exceptionnelles liées au programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle en 2012-2013 et ajustement comptable favorable sur les retraites au Royaume-Uni en 2011-2012.

L'activité Services sur Site représente 96 % du chiffre d'affaires consolidé et 71 % du résultat opérationnel consolidé ⁽¹⁾ avant éliminations et frais de Direction Générale. L'activité Services Avantages et Récompenses

représente 4 % du chiffre d'affaires consolidé et 29 % du résultat opérationnel consolidé avant frais de Direction Générale.

Services sur Site

CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions d'euros)	Exercice 2012-2013	Exercice 2011-2012	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Amérique du Nord	6 821	6 730	+ 0,6 %			
Europe continentale	5 716	5 646	+ 0,8 %			
Reste du monde	3 683	3 577	+ 5,5 %			
Royaume-Uni et Irlande	1 397	1 543	- 9,6 %			
TOTAL	17 617	17 496	+ 0,8 %	+ 0,3 %	- 0,4 %	+ 0,7 %

Le chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site s'élève à 17,6 milliards d'euros, en progression totale de 0,7 %. La croissance interne est de + 0,8 % mais sur une base de comparaison équivalente de 52 semaines d'activité et en excluant l'impact des événements sportifs de l'exercice 2011-2012, la croissance interne aurait été de + 2,6 %.

Les services de *facilities management* représentent désormais 27 % du chiffre d'affaires consolidé. Comme cela a été le cas au cours des deux derniers exercices, ces services continuent à croître à un rythme plus élevé que les services de restauration, confirmant une nouvelle fois 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 :

- + 4,1 % en **Entreprises et Administrations**, reflétant un solide développement commercial de Sodexo dans les pays émergents ainsi que le succès des offres intégrées en Amérique du Nord et en Europe ;
- + 0,8 % en **Santé et Seniors** résultant d'un développement commercial (gains de nouveaux contrats) modeste lors de l'exercice précédent ;
- + 1,2 % en **Éducation** provenant d'une excellente fidélisation des clients en Amérique du Nord mais accompagnée d'une croissance modeste sur site en Europe.

Les principaux indicateurs de croissance du Groupe se sont établis à :

- **92,5 %** pour le **taux de fidélisation** des clients, en recul par rapport à l'exercice précédent. Il tient compte du choix de Sodexo de sortir de certains contrats devenus insuffisamment rentables et de certaines fins de chantiers en Bases-Vie. Hors ces deux éléments, le taux de fidélisation constaté est proche du niveau enregistré sur l'exercice précédent ;
- **2,1 %** pour la **croissance sur sites existants** contre 3,4 % pour l'exercice précédent. Cette évolution tient compte :
 - de la baisse des volumes dans les services de restauration notamment en Europe,
 - d'une forte pression des clients à la recherche d'économies sur leur propre base de coûts et, en conséquence, de difficultés accrues pour Sodexo à faire accepter les clauses d'inflation (sur les denrées alimentaires et surtout sur les coûts salariaux et charges y afférant),
 - d'un ralentissement de la croissance économique dans certains pays émergents et d'un arrêt des

grands projets en Bases-Vie (particulièrement dans le secteur minier) ;

- **7,8 %** pour le **taux de développement** (gain de nouveaux contrats), en progression à travers le monde par rapport à l'exercice précédent grâce aux nombreux succès commerciaux enregistrés par le Groupe. Le montant des nouveaux contrats gagnés sur l'exercice s'est élevé à 1,4 milliards 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 753 millions d'euros contre 767 millions d'euros en 2011-2012.

Cette baisse du résultat opérationnel de l'ordre de - 2 %, provient des baisses de volumes dans les services de restauration en Europe, et des forts niveaux d'inflation (frais de personnel et denrées alimentaires) qui n'ont pas pu être répercutés sur les prix sur l'exercice.

ANALYSE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Amérique du Nord

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2012-2013	Exercice 2011-2012	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	1 647	1 537	+ 5,2 %			
Santé et Seniors	2 521	2 559	- 1,9 %			
Éducation	2 653	2 634	+ 0,2 %			
TOTAL	6 821	6 730	+ 0,6 %	+ 0,4 %	+ 0,4 %	+ 1,4 %

Le chiffre d'affaires atteint 6,8 milliards d'euros avec une croissance interne de + 0,6 %. L'exercice précédent incluait une 53^e semaine d'activité car Sodexo opère selon une base calendaire de 52/53 semaines conforme aux usages de la profession en Amérique du Nord. La contribution de cette 53^e semaine lors de l'exercice précédent est estimée à 120 millions d'euros. Sur une base comparable de 52 semaines, la croissance interne du chiffre d'affaires ressort à + 2,4 % et se décompose par segment de clientèle de la manière suivante :

- la croissance interne du segment **Entreprises et Administrations** ressort à + 7,2 %. Cette performance illustre le succès des offres de services intégrés pour des clients tels que le Fonds Monétaire International ou Nokia, ainsi que la forte croissance sur site de

Sodexo au Canada dans le secteur des Bases-Vie où le développement commercial s'est accéléré.

Le Groupe a remporté de nombreux contrats tels que Boeing Company, Harley Davidson et plus récemment Walt Disney World Parks and Resorts (Floride) aux États-Unis, et Siemens au Canada ;

- le recul du chiffre d'affaires de - 0,1 % en **Santé et Seniors** reflète le plein effet des réalisations de l'exercice précédent avec un développement commercial modeste et la perte d'Ascension Health System. En revanche, l'exercice 2012-2013 a été fortement marqué par une excellente reprise du développement commercial qui devrait contribuer à une amélioration de la croissance interne dès 2013-2014. Citons, parmi les nombreux contrats prestigieux et de taille significative remportés

au cours de l'exercice, ManorCare, HCA East Florida, LA County, Ochsner, University of Arizona Medical Center, Wesley Medical Center et CHI Kentucky ;

- en **Éducation**, la croissance interne du chiffre d'affaires s'établit à + 2,1 %. Cette performance traduit d'une part une fidélisation des clients toujours solide (aux alentours de 98 %) et d'autre part, une croissance sur site plus modeste en raison :
- d'une baisse de la fréquentation dans les écoles primaires consécutive à la nouvelle réglementation HHFKA (*Healthy and Hunger-free Kids Act*) qui a modifié les habitudes alimentaires des élèves ;
- d'une progression modeste du nombre des inscriptions en université, résultat des tendances démographiques.

Parmi les nouveaux contrats remportés au cours de l'exercice 2012-2013 citons, en particulier, Brandeis

University, University of Michigan Dearborn, Emerson College et Bayonne School District.

La croissance externe de + 0,4 % s'explique par l'acquisition aux États-Unis de Roth Bros, spécialisée dans la maintenance technique et la gestion énergétique.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'élève à 371 millions d'euros, en hausse de près de 7 %, hors effets de change, par rapport à l'exercice 2011-2012. Ainsi, la marge opérationnelle progresse de 0,30 % par rapport à l'exercice précédent et ressort à 5,4 %.

Cette performance solide traduit une bonne maîtrise de l'ensemble des coûts opérationnels et des gains de productivité, notamment dans le segment Entreprises, résultant du déploiement d'une nouvelle génération d'outils de gestion opérationnelle.

Europe continentale

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2012-2013	Exercice 2011-2012	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	3 407	3 346	+ 1,2 %			
Santé et Seniors	1 404	1 396	+ 0,4 %			
Éducation	905	904	- 0,1 %			
TOTAL	5 716	5 646	+ 0,8 %	+ 0,2 %	+ 0,2 %	+ 1,2 %

En Europe continentale, le chiffre d'affaires atteint 5,7 milliards d'euros avec une croissance interne de + 0,8 %. La performance reste contrastée avec un net ralentissement de l'activité dans plusieurs pays tels que la France, les Pays-Bas, l'Italie et l'Allemagne. En revanche, Sodexo continue à très bien se développer en Russie et en Suède.

La croissance interne du chiffre d'affaires en **Entreprises et Administrations** s'est établie à + 1,2 %. Cette performance résulte de la montée en puissance des grands contrats signés avec des groupes tels qu'Unilever, Eli Lilly, AstraZeneca ou Gazprom dans les Bases-Vie en Russie. Ces contrats ont largement compensé les baisses de volumes en services de restauration qui résultent à la fois de la réduction des effectifs chez les clients et de la baisse des dépenses des consommateurs. Ces facteurs ont pesé de manière notable sur la progression du chiffre d'affaires dans plusieurs pays. Parmi les contrats remportés durant l'exercice, citons le renouvellement du contrat KLM aux

Pays-Bas, Air France, le stade de Paris-Saint Germain (PSG), Safran et Amundi en France, DNB en Norvège, le Parlement Belge et OMK Vyksa en Russie.

En **Santé et Seniors**, la croissance interne du chiffre d'affaires ressort à + 0,4 %. Elle tient compte d'une politique commerciale plus sélective en Europe du Sud et d'une faible croissance sur site liée à un contrôle très strict des budgets de la part des clients. Parmi les succès commerciaux de l'exercice figure Pôle Santé Sud (Le Mans) en France.

Le chiffre d'affaires en **Éducation** reste à un niveau similaire à celui de l'exercice précédent. La croissance sur site a été modeste, notamment en Espagne et en Italie, compte tenu des pressions sur les budgets scolaires qui ont entraîné une réduction du nombre de prestations. Dans ce segment, Sodexo a également poursuivi un développement commercial sélectif, notamment en Europe du Sud.

Au cours de l'exercice, le Groupe a signé de nouveaux contrats notamment avec les écoles de Toulon en France, Satakunta University of Applied Sciences en Finlande et les écoles de Täby en Suède.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel atteint 196 millions d'euros en baisse de - 9,3 % (hors effets de change) par rapport à celui de l'exercice 2011-2012.

La baisse des volumes en services de restauration et les pressions accrues des clients à la recherche d'économies expliquent l'essentiel de cette évolution. En effet, le

Groupe n'a que partiellement répercuté auprès de ses clients l'inflation relative à ses coûts opérationnels (masse salariale y compris charges sociales et denrées alimentaires). De plus, la baisse du tourisme et les intempéries ont également affecté les activités Sports et Loisirs en France, où les coûts fixes sont structurellement élevés. Néanmoins, une stricte maîtrise des frais de structure dans l'ensemble de la zone a porté ses fruits, notamment au second semestre de l'exercice.

La marge opérationnelle passe ainsi de 3,8 % en 2011-2012 à 3,4 % en 2012-2013.

Reste du Monde (Amérique latine, Moyen-Orient, Asie, Afrique, Australie et Bases-Vie)

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2012-2013	Exercice 2011-2012	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	3 402	3 302	+ 5,7 %			
Santé et Seniors	171	162	+ 8 %			
Éducation	110	113	- 1,9 %			
TOTAL	3 683	3 577	+ 5,5 %	+ 0,5 %	- 3 %	+ 3 %

Avec un chiffre d'affaires de 3,7 milliards d'euros, Sodexo réalise 21 % de son chiffre d'affaires consolidé dans le « Reste du Monde » (Amérique latine, Moyen-Orient, Asie, Afrique, Australie et Bases-Vie) contre moins de 10 % en 2004-2005. Dans cette région, la croissance interne ressort à + 5,5 %. Ce rythme de croissance moins élevé que dans un passé récent résulte du ralentissement de l'activité économique dans certains pays émergents et dans le secteur minier.

La croissance externe correspond à la contribution de MacLellan, leader des services de *facilities management* en Inde, acquis en décembre 2012.

En **Entreprises et Administrations**, la croissance interne ressort à + 5,7 %. Elle est essentiellement portée par le fort développement commercial réalisé lors de l'exercice précédent, notamment en Colombie et au Chili, et par une bonne croissance sur site en Inde. Toutefois, la décélération de l'activité industrielle et l'arrêt de nouveaux projets miniers se sont progressivement fait sentir au cours des derniers mois. Enfin, plusieurs fins de chantiers en Bases-Vie ont légèrement pesé sur la croissance.

Au cours de l'exercice :

- Sodexo a remporté d'importants succès commerciaux : Botica Farmacêutica, Electrolux et Martins au Brésil ;

- en Chine et en Inde, où Sodexo occupe des positions de leader incontestable, le Groupe étend son portefeuille de clients avec des entreprises telles que Sinosteel en Chine, Samsung Electronics India, Honeywell Technology Solutions India, Cipla, Nestlé et Honda en Inde ;
- en Bases-Vie, des sociétés telles que Pacific Rubiales, un leader du secteur pétrolier et gazier en Colombie, ont choisi Sodexo.

L'expertise mondiale de Sodexo en **Santé et Seniors** continue à porter ses fruits, notamment en Amérique latine, en Chine et en Asie du Sud-Est comme l'illustre la bonne croissance interne de + 8 % et des succès commerciaux tels que Renmin Hospital Wuhan University en Chine, Clinica Universidad de los Andes au Chili et Hospital São Rafael au Brésil.

Résultat opérationnel

Le **résultat opérationnel** atteint 119 millions d'euros, en léger recul par rapport à celui de l'exercice précédent. Ce résultat opérationnel est en forte progression dans de nombreux pays, mais dans d'autres comme le Brésil, Sodexo n'a pu que partiellement répercuter auprès de ses clients l'inflation relative à ses coûts opérationnels (denrées alimentaires, masse salariale et impôts indirects).

La marge opérationnelle ressort à 3,2 % en 2012-2013 contre 3,5 % pour l'exercice précédent.

Royaume-Uni et Irlande

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2012-2013	Exercice 2011-2012	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	993	1 155	- 14 %			
Santé et Seniors	274	254	+ 7,1 %			
Éducation	130	134	- 3,6 %			
TOTAL	1 397	1 543	- 9,6 %	+ 0,7 %	- 0,5 %	- 9,4 %

Le chiffre d'affaires atteint 1,4 milliard d'euros, en recul de près de 10 % par rapport à l'exercice 2011-2012. Rappelons que Sodexo, en partenariat avec Mike Burton Group, a été un important prestataire de deux grands événements sportifs, la Coupe du Monde de Rugby et les Jeux Olympiques de Londres, au cours de l'exercice précédent. Le chiffre d'affaires de ces deux événements s'est élevé à 207 millions d'euros. En les excluant de la base de comparaison, la croissance interne du Royaume-Uni et de l'Irlande aurait été de + 3,4 %.

La croissance externe résulte de la contribution des activités de facilities management de la société britannique WS Atkins, acquise en décembre 2011.

La montée en puissance des offres de facilities management pour les grandes entreprises explique la croissance interne en **Entreprises et Administrations** de + 3,4 % (hors événements sportifs), avec des contrats tels qu'AstraZeneca, GSK, AugustaWestland et Unilever. Ces performances en services de facilities management ont plus que compensé les volumes plus faibles en services de restauration. Dans les services à la Justice, notons

que Sodexo a remporté en fin d'exercice l'important contrat de l'établissement pénitentiaire du comté de Northumberland.

En **Santé et Seniors**, la croissance s'accélère et ressort à + 7,1 %. Cette performance résulte notamment d'un excellent taux de fidélisation des clients ainsi que de l'élargissement de la gamme des services pour plusieurs hôpitaux universitaires dont North Staffordshire University Hospital et Brighton and Sussex University Hospital.

Le chiffre d'affaires en **Éducation** recule légèrement. Ce segment représente moins de 10 % du chiffre d'affaires au Royaume-Uni et en Irlande. La croissance sur site dans les universités a été modeste et les équipes ont maintenu une politique commerciale sélective auprès des écoles publiques.

Résultat opérationnel

Le **résultat opérationnel** s'élève à 67 millions d'euros, à comparer aux 80 millions d'euros réalisés lors de l'exercice 2011-2012 qui bénéficiait de l'impact d'événements sportifs majeurs. En conséquence la marge opérationnelle passe de 5,2 % en 2011-2012 à 4,8 % en 2012-2013.

Services Avantages et Récompenses

Volume d'émission

(en millions d'euros)	Exercice 2012-2013	Exercice 2011-2012	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Amérique latine	8 128	7 016	+ 22 %			
Europe et Asie	7 908	7 730	+ 1,0 %			
TOTAL	16 036	14 746	+ 11 %	+ 2,5 %	- 4,7 %	+ 8,8 %

Le volume d'émission (valeur faciale multipliée par le nombre de chèques et cartes émis) atteint 16 milliards d'euros. À + 11 %, la croissance interne du volume d'émission se maintient à deux chiffres.

En Services Avantages et Récompenses, le volume d'émission de Sodexo en **Amérique latine** dépasse les

8 milliards d'euros et la croissance interne s'accélère pour s'établir à + 22 %. Cette progression importante s'explique par l'augmentation continue du nombre de bénéficiaires dans des marchés encore faiblement pénétrés tels que le Brésil, par la hausse de la valeur faciale des titres émis et par des effets d'hyperinflation au Venezuela.

En **Europe et Asie**, la croissance interne du volume d'émission est portée par la hausse des volumes du contrat ONEM en Belgique et un fort développement commercial en Turquie. Ces performances ont permis de compenser la baisse d'activité en Hongrie qui a

encore pesé sur la croissance dans les premiers mois de l'exercice. Rappelons l'introduction au 1^{er} janvier 2012 d'une réglementation accordant un avantage fiscal plus élevé aux bénéficiaires de titres de services émis par une société étatique hongroise.

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2012-2013	Exercice 2011-2012	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Amérique latine	452	418	+ 15,6 %			
Europe et Asie	338	338	- 0,6 %			
TOTAL	790	756	+ 8,3 %	+ 1,6 %	- 5,4 %	+ 4,5 %

La croissance interne du **chiffre d'affaires** atteint + 8,3 %, soit un niveau comparable à celui de 2011-2012. L'acquisition en novembre 2012 de **Servi-Bonos**, un acteur de premier plan sur le marché des chèques et cartes de restauration au Mexique, explique la croissance externe de + 1,6 %.

À + 15,6 %, la croissance interne est restée vigoureuse en **Amérique latine**. Cette excellente performance est d'autant plus remarquable qu'elle a été accomplie dans un environnement de baisse des taux d'intérêt et de pressions sur les commissions clients au Brésil.

De nouveaux clients ont fait confiance à Sodexo durant l'exercice parmi lesquels FEMSA dans plusieurs pays du continent, Ciferal Industria de Onibus au Brésil, Instituto Nacional de Vias (INVIAS) en Colombie et Reckit Benckiser et Deacero SA au Mexique.

En **Europe et Asie**, le chiffre d'affaires recule de 0,6 %. Hors impact du changement réglementaire en Hongrie, la croissance interne aurait été de + 2,1 % grâce au bon développement commercial en France et en Turquie.

Parmi les succès commerciaux récents citons notamment la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon en France et la municipalité de Diyarbakir en Turquie.

Résultat opérationnel

Le **résultat opérationnel** s'élève à 304 millions d'euros, en progression de 4,8 %. Cependant l'évolution des devises, notamment du real brésilien, par rapport à l'euro, masque la réelle performance opérationnelle de cette activité.

En effet, hors effets de change, la progression du résultat opérationnel ressort à 12,8 %. Elle reflète l'effet de levier opérationnel lié à la croissance des volumes et les gains de productivité réalisés au niveau des coûts opérationnels, fruits d'une gestion rigoureuse qui ont permis de poursuivre les investissements technologiques et en marketing.

La marge opérationnelle de l'activité s'établit ainsi à 38,5 % contre 38,4 % pour l'exercice précédent.

➤ 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 2013	31 août 2012
Flux nets de trésorerie liés à l'activité	618	1 018
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(315)	(882)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	(273)	(179)
Flux nets de trésorerie	30	(43)

Les flux net de trésorerie liés à l'activité s'élèvent à 618 millions d'euros, en baisse de 400 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Deux éléments principaux expliquent cette variation :

- la baisse du résultat opérationnel de 170 millions d'euros, compte tenu des éléments exceptionnels sur les deux exercices (avec des charges exceptionnelles de 139 millions d'euros liées aux coûts de mise en œuvre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts en 2012-2013, à comparer à un produit exceptionnel de 26 millions d'euros lié à l'ajustement comptable sur les pensions au Royaume-Uni en 2011-2012) ;
- des placements dans des instruments financiers à maturité plus longue et plus rentable effectués au cours l'exercice à hauteur de près de 156 millions d'euros dans l'activité Services Avantages et Récompenses ; ces placements viennent ainsi augmenter les Actifs Financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses au bilan au 31 août 2013.

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 236 millions d'euros, soit 1,3 % du chiffre d'affaires ;
- d'autre part, des opérations de croissance externe pour un total de 98 millions d'euros ; il s'agit principalement des acquisitions des sociétés Servi-Bonos au Mexique et MacLellan en Inde.

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement comprennent :

- le paiement des dividendes pour 263 millions d'euros, dont 240 millions d'euros distribués par Sodexo SA ;
- et une diminution nette de la dette financière pour un montant de 22 millions d'euros.

Ainsi les flux nets de trésorerie pour l'exercice 2012-2013 ressortent à 30 millions d'euros.

3.1.3.2 BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE

<i>(en millions d'euros)</i>	31 août 2013	31 août 2012		31 août 2013	31 août 2012
Actif non courant	6 625	6 888	Capitaux propres	2 953	3 034
Actif courant hors trésorerie	3 902	3 842	Participations ne donnant pas le contrôle	37	35
Actifs financiers Services Avantages et Récompenses	734	609	Passif non courant	2 734	3 421
Trésorerie	1 347	1 451	Passif courant	6 884	6 300
TOTAL ACTIF	12 608	12 790	TOTAL PASSIF	12 608	12 790
			Endettement net	478	639
			Taux d'endettement net	16 %	21 %

À la clôture de l'exercice, des effets de change négatifs (essentiellement dus à la baisse du dollar et du real brésilien par rapport à l'euro) impactent l'ensemble des postes du bilan. La variation des capitaux propres prend également en compte le résultat généré au cours de l'exercice, la distribution de dividendes et l'impact des rachats d'actions sur la période.

Au 31 août 2013, les dettes financières s'élèvent à 2 519 millions d'euros, un niveau inférieur à celui du 31 août 2012 (2 684 millions d'euros). Elles comprennent principalement deux emprunts obligataires en euros pour 1 380 millions d'euros et deux placements privés auprès d'investisseurs américains pour un montant total de 1 100 millions de dollars US. Le financement par divers concours bancaires et par crédit-bail, ainsi que les instruments financiers dérivés constituent le solde de l'endettement.

Au 31 août 2013, le taux d'intérêt moyen sur les dettes financières est de 5,8 %.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires s'élèvent, au 31 août 2013, à 1 307 millions d'euros. Les placements de la trésorerie des Services Avantages et Récompenses sur des supports à plus de trois mois atteignent 336 millions d'euros (en

augmentation par rapport au 31 août 2012) et les fonds réservés de l'activité Services Avantages et Récompenses atteignent 398 millions d'euros.

À cette même date, la trésorerie opérationnelle du Groupe (qui comprend également ses placements et les fonds réservés de l'activité Services Avantages et Récompenses) s'élève à 2 041 millions d'euros, dont 1 729 millions d'euros pour l'activité Services Avantages et Récompenses.

Au 31 août 2013, l'endettement net atteint 478 millions d'euros, ce qui représente 16 % des capitaux propres du Groupe à comparer avec 21 % au 31 août 2012. À cette même date, l'endettement brut ne représente que 3,4 années d'autofinancement par rapport aux 2,8 années à la clôture de l'exercice précédent.

Le Groupe dispose, au 31 août 2013, de lignes de crédit bancaire non utilisées de 954 millions d'euros.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU 31 AOÛT 2013

La Société et ses filiales n'ont pas connu de changements significatifs de leur situation financière ou commerciale depuis le 31 août 2013.

➤ 3.1.4 PERSPECTIVES

Lors du Conseil d'Administration du 12 novembre 2013, Michel Landel, Directeur Général, rappelle la pertinence de la stratégie de long terme du Groupe, fondée sur une offre unique de Services de Qualité de Vie, un réseau mondial inégalé dans ses activités et un leadership incontesté dans les pays émergents.

Il rappelle que depuis 2005, Sodexo a réalisé une croissance moyenne annuelle de son chiffre d'affaires de 6,1 % (à taux de change constant) et une progression annuelle moyenne de son résultat opérationnel et de son résultat net part du Groupe (hors effet de change et éléments exceptionnels) de 8,4 % et de 10 % respectivement. De plus, sur cette même période et par sa génération de liquidités, Sodexo a réalisé en moyenne annuelle, depuis 8 ans, un ratio de *cash conversion* de son résultat net en liquidités générées par les opérations d'environ 140 %.

Cette performance solide et constante, qui permet l'autofinancement du développement du Groupe, est d'autant plus significative que, dans le même temps, le contexte économique mondial n'a cessé de se dégrader.

Michel Landel explique que la Direction Générale est plus que jamais concentrée sur le renforcement de la compétitivité du Groupe en continuant à adapter le Groupe à son environnement et à ses clients. L'ensemble des équipes sont mobilisés autour de deux axes :

- des efforts portés **sur l'accélération de la croissance interne pour atteindre à moyen terme une croissance annuelle moyenne de son chiffre d'affaires de 7 %**.

Sodexo démarre l'exercice 2013-2014 avec de nombreux atouts et notamment :

- un rythme de croissance à deux chiffres dans ses activités Services Avantages et Récompenses en Amérique latine et en Asie,
- une demande qui ne cesse de croître pour des services intégrés de la part de nos clients quelle que soit leur taille : grands groupes internationaux sur tous les continents ou clients implantés dans un seul pays,

- un réseau international inégalé et une segmentation de clientèle que nous optimiserons dans les années à venir avec la mise en place des directions mondiales par segments de clientèle pour répondre partout, et avec la même précision, aux besoins de nos clients et consommateurs ;
- **des plans d'actions renforcés destinés à continuer à réduire les coûts d'exploitation et les dépenses de fonctionnement et ainsi améliorer la productivité à tous les niveaux.**
- La recherche constante d'économies et de réduction de coûts est aujourd'hui la préoccupation de toutes les parties prenantes à travers le monde.
Si les coûts de mise en œuvre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts ont pesé sur les résultats du groupe sur l'exercice 2012-2013 à hauteur de 139 millions d'euros et pèseront encore sur le premier semestre de l'exercice 2013-2014, le Groupe a commencé à recueillir les premiers fruits de ses efforts en fin du dernier exercice et les économies liées à ce programme devraient progressivement se matérialiser dans le résultat opérationnel du Groupe au cours des exercices 2013-2014 et 2014-2015.

Fort de l'ensemble de ces éléments, Sodexo se fixe aujourd'hui les **objectifs** suivants pour l'exercice **2013-2014** :

- **une croissance interne du chiffre d'affaires comprise entre + 2,5 % et + 3 % ;**
- **une progression de son résultat opérationnel de 11 % (à taux de change constant et hors impact des coûts exceptionnels liés au programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle).**

Ainsi le Groupe vise aujourd'hui une marge opérationnelle de 5,6 % pour l'exercice 2013-2014 (en progression de 0,4 % par rapport à 2012-2013).

Par ailleurs et **à l'horizon de 2 ans (en 2014-2015), Sodexo annonce aujourd'hui son objectif d'atteindre un taux de marge opérationnelle de 6 %.**

Cet objectif tient compte de certains paramètres :

- des économies annuelles significatives de l'ordre de 160 millions d'euros provenant du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts,
- un développement moins rapide que prévu il y a 12 mois, dans certains pays émergents et sur le segment des sites miniers : ces 2 secteurs connaissent aujourd'hui et à court terme, un ralentissement dans leur croissance. Pour autant, nous restons confiants dans le fort potentiel de développement à moyen terme de ces marchés sur lesquels le Groupe occupe une position de leader,
- l'impact sur nos résultats de l'évolution des taux de change du fait du mix géographique des marges. Sur l'exercice 2012-2013, l'évolution des taux de change a pesé sur la progression annuelle de la marge consolidée pour 0,1 %.

Enfin, Michel Landel rappelle les atouts majeurs du Groupe :

- un potentiel de marché considérable estimé à plus de 50 fois le chiffre d'affaires actuel ;
- un positionnement unique de services de Qualité de Vie, particulièrement adaptée aux évolutions de la demande des clients ;
- un réseau mondial inégalé couvrant 80 pays ;
- un leadership incontesté sur les marchés émergents ;
- une culture forte et des équipes engagées ;
- une excellente solidité financière ;
- son indépendance.

Ces atouts permettent à Sodexo d'envisager l'avenir avec confiance et de maintenir ses investissements, notamment dans le développement de ses ressources humaines et le renforcement de ses compétences.

Pour conclure, Michel Landel ajoute : « *Je tiens enfin à remercier les clients pour leur fidélité, les actionnaires pour leur confiance et les 428 000 collaborateurs du Groupe pour les efforts réalisés au cours de l'exercice 2012-2013 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 2013

➤ 3.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2012-2013	2011-2012
Chiffre d'affaires	3	18 397	18 236
Coût des ventes	4.1	(15 651)	(15 379)
Marge brute		2 746	2 857
Charges commerciales	4.1	(265)	(261)
Charges administratives	4.1	(1 649)	(1 574)
Autres produits opérationnels	4.1	20	15
Autres charges opérationnelles	4.1	(38)	(53)
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	3	814	984
Produits financiers	4.2	87	65
Charges financières	4.2	(223)	(231)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	3 et 4.9	17	18
Résultat avant impôt		695	836
Impôt sur les résultats	4.3	(233)	(286)
Résultat de l'ensemble consolidé		462	550
Dont :			
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		23	25
PART REVENANT AU GROUPE		439	525
Résultat part du Groupe par action <i>(en euros)</i>	4.4	2,91	3,48
Résultat part du Groupe dilué par action <i>(en euros)</i>	4.4	2,88	3,45

(1) dont 139 millions d'euros de coûts enregistrés 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	2012-2013	2011-2012
Résultat de l'ensemble consolidé		462	550
Éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat			
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	4.11.3 et 4.14	1	1
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente transférée en résultat	4.11.3 et 4.14		
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture	4.16 et 4.14	0	(21)
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture transférée en résultat	4.16 et 4.14	12	13
Écarts de conversion		(342)	287
Impôts sur les autres éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat	4.14	(4)	3
Part des autres éléments du résultat global dans les entreprises mises en équivalence, nets d'impôts	4.14	7	(9)
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat			
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	4.17.1 et 4.14	(11)	(98)
Impôts sur les autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	4.14	5	23
Total des autres éléments du résultat global après impôts		(332)	199
RÉSULTAT GLOBAL		130	749
Dont :			
Part revenant au Groupe		109	720
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		21	29

➤ 3.2.3 ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
ACTIF NON COURANT			
Immobilisations corporelles	4.5	540	574
Goodwills	4.6	4 803	5 031
Autres immobilisations incorporelles	4.7	528	563
Investissements clients	4.8	288	296
Participations dans les entreprises mises en équivalence	4.9	78	81
Actifs financiers non courants	4.11	118	133
Instruments financiers dérivés actifs	4.16	69	26
Autres actifs non courants	4.12	14	15
Impôts différés	4.20	187	169
Total actif non courant		6 625	6 888
ACTIF COURANT			
Actifs financiers courants	4.11	7	4
Instruments financiers dérivés actifs	4.16	39	1
Stocks		271	296
Créances d'impôt		119	96
Clients et autres créances	4.12	3 466	3 445
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	4.11	734	609
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.13	1 347	1 451
Total actif courant		5 983	5 902
TOTAL DE L'ACTIF		12 608	12 790

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
CAPITAUX PROPRES			
Capital		628	628
Primes d'émission		1 109	1 109
Réserves et résultats non distribués		1 216	1 297
Capitaux propres – Part du Groupe		2 953	3 034
Participations ne donnant pas le contrôle		37	35
Total capitaux propres	4.14	2 990	3 069
PASSIF NON COURANT			
Emprunts et dettes financières	4.15	1 895	2 550
Instruments financiers dérivés passifs	4.16	1	2
Avantages au personnel	4.17	372	381
Autres passifs non courants	4.19	214	222
Provisions	4.18	99	105
Impôts différés	4.20	153	161
Total passif non courant		2 734	3 421
PASSIF COURANT			
Découverts bancaires	4.13	40	15
Emprunts et dettes financières	4.15	712	136
Instruments financiers dérivés passifs	4.16	19	23
Dettes d'impôt		109	130
Provisions	4.18	116	41
Fournisseurs et autres dettes	4.19	3 347	3 422
Chèques et Cartes de Services à rembourser		2 541	2 533
Total passif courant		6 884	6 300
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		12 608	12 790

➤ 3.2.4 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2012-2013	2011-2012
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat opérationnel des sociétés intégrées		814	984
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles		271	353
Provisions		93	(9)
Résultat net d'impôt des cessions et autres		(4)	16
Produits des participations		16	16
Variation du BFR lié à l'activité		(129)	56
Variation des stocks		6	(7)
Variation des clients et autres créances		(197)	(87)
Variation des fournisseurs et autres dettes		67	(10)
Variation des Chèques et Cartes de Services à rembourser		151	157
Variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses		(156)	3
Intérêts payés		(171)	(160)
Intérêts encaissés		10	20
Impôts payés		(282)	(258)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité		618	1 018
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations		(241)	(308)
Cessions d'immobilisations		12	28
Variation des investissements clients	4.8	(7)	(39)
Variation des actifs financiers		19	20
Acquisitions de filiales	4.23	(99)	(586)
Cessions de filiales		1	3
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(315)	(882)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	4.14	(240)	(221)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(23)	(26)
Achats d'actions propres	4.14	(47)	(94)
Cessions d'actions propres		71	69
Augmentation de capital			1
Réduction de capital			
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		(12)	(15)
Cession de participations sans perte de contrôle			
Émissions d'emprunts et dettes financières		44	238
Remboursements d'emprunts et dettes financières		(66)	(131)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		(273)	(179)
VARIATION DE TRÉSORERIE		30	(43)
Incidence des différences de change et autres		(159)	55
Trésorerie à l'ouverture		1 436	1 424
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	4.13	1 307	1 436

➤ 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	Total des capitaux propres		
							Part du Groupe	Part des participations ne donnant pas le contrôle	Total
Notes	4.14			4.14	4.14				
Capitaux propres au 31 août 2011	157 132 025	628	1 109	(391)	1 626	(437)	2 535	30	2 565
Résultat net					525		525	25	550
Autres éléments du résultat global nets d'impôts					(88)	283	195	4	199
Résultat global					437	283	720	29	749
Dividendes versés					(221)		(221)	(26)	(247)
Augmentation de capital								1	1
Réduction de capital									
Actions propres				(25)			(25)		(25)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)					24		24		24
Autres variations					1		1	1	2
Capitaux propres au 31 août 2012	157 132 025	628	1 109	(416)	1 867	(154)	3 034	35	3 069
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 ⁽¹⁾					8		8	5	13
Capitaux propres au 31 août 2013	157 132 025	628	1 109	(392)	2 102	(494)	2 953	37	2 990

(1) Y compris les effets de l'hyperinflation.

3.3 Annexe aux comptes consolidés

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

1. FAITS MARQUANTS	149		
2. PRINCIPES COMPTABLES	149		
2.1 Bases de préparation des états financiers	149	4.3 Impôt sur les résultats	166
2.2 Recours à des estimations	150	4.4 Résultat par action	167
2.3 Principes et méthodes de consolidation	150	4.5 Immobilisations corporelles	168
2.4 Regroupement d'entreprises et <i>goodwill</i>	152	4.6 <i>Goodwills</i>	169
2.5 Immobilisations incorporelles	153	4.7 Autres immobilisations incorporelles	171
2.6 Immobilisations corporelles	154	4.8 Investissements clients	172
2.7 Contrats de location	154	4.9 Participations dans les entreprises mises en équivalence	172
2.8 Dépréciation d'actifs	154	4.10 Dépréciation d'actifs	175
2.9 Investissements clients	156	4.11 Actifs financiers	176
2.10 Stocks	156	4.12 Créances clients et autres créances	178
2.11 Créances clients et autres créances	156	4.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie	178
2.12 Instruments financiers	156	4.14 Variation des capitaux propres	179
2.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie	157	4.15 Emprunts et dettes financières	180
2.14 Coûts d'emprunt	157	4.16 Instruments financiers dérivés	184
2.15 Actions propres Sodexo	157	4.17 Avantages à long terme au personnel	186
2.16 Provisions	158	4.18 Provisions	191
2.17 Avantages au personnel	158	4.19 Dettes fournisseurs et autres dettes	192
2.18 Chèques et Cartes de Services à rembourser	159	4.20 Impôts différés	193
2.19 Paiements fondés sur des actions	159	4.21 Instruments financiers	194
2.20 Impôts différés	159	4.22 Paiements fondés sur des actions	196
2.21 Dettes fournisseurs et autres dettes	159	4.23 Regroupements d'entreprises	200
2.22 Compte de résultat	160	4.24 Engagements et éventualités	202
2.23 Modalités de calcul du résultat par action	160	4.25 Informations sur les parties liées	203
2.24 Tableau de flux de trésorerie	161	4.26 Effectifs	204
		4.27 Litiges	204
		4.28 Événements postérieurs à la clôture	205
3. SECTEURS OPÉRATIONNELS	161	5. OBJECTIFS ET POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS	205
3.1 Par secteur d'activité	162	5.1 Exposition aux risques sur les taux de change et d'intérêt	205
3.2 Par pays significatif	164	5.2 Exposition aux risques de liquidité	207
3.3 Par service	164	5.3 Exposition aux risques de contrepartie	207
4. NOTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS AU 31 AOÛT 2013	165	6. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	208
4.1 Charges opérationnelles par nature	165		
4.2 Charges et produits financiers	165		

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 2013 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration qui s'est tenu le 12 novembre 2013 et seront soumis à l'Assemblée des actionnaires le 21 janvier 2014.

➤ 1. FAITS MARQUANTS

Le Groupe a acquis, le 2 novembre 2012, 100 % de la société Servi-Bonos, SA de CV, au Mexique, pour un montant de 70 millions d'euros. Servi-Bonos est un acteur majeur des chèques et cartes de restauration et d'alimentation au Mexique avec près de 5 000 clients à travers le pays et un volume d'émission (valeur faciale des

chèques et cartes multipliée par le nombre de chèques et cartes émis) de près de 300 millions d'euros en 2011.

Les principaux effets sur les comptes consolidés du Groupe des acquisitions que le Groupe a réalisées au cours de l'exercice 2012-2013 sont décrits en note 4.23.

➤ 2. PRINCIPES COMPTABLES

2.1 BASES DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS

2.1.1 Base de préparation des informations financières 2012-2013

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, compte tenu de la date de clôture de la Société. Ainsi, les éventuelles différences entre les deux référentiels liées au décalage dans le temps de l'approbation par l'Union européenne ont été sans incidence compte tenu de la date d'application des normes ou interprétations concernées.

2.1.2 Nouvelles normes et interprétations applicables de manière obligatoire

Le Groupe n'a pas identifié de nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes publiées, qui sont d'application obligatoire à compter de l'exercice 2012-2013 pour le Groupe, à l'exception de l'amendement à IAS 1 « Présentation des États financiers », qui prévoit la présentation distincte dans l'état du résultat global des autres éléments du résultat global selon qu'ils soient ou non sujets à un reclassement ultérieur en résultat. Cet amendement avait été adopté par anticipation par le Groupe au cours de l'exercice 2011-2012.

2.1.3 Normes et interprétations publiées mais non encore entrées en vigueur

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire pour l'exercice 2012-2013.

La révision de la norme IAS 19 « Avantages au personnel », applicable à compter de l'exercice 2013-2014, qui conduit notamment à évaluer le rendement attendu des actifs de régime sur la base du taux d'actualisation utilisé pour évaluer l'obligation au titre des prestations définies, aura un impact négatif sur le résultat financier du Groupe. Ainsi l'application de cette norme pour l'exercice 2012-2013 aurait eu un impact négatif sur le résultat financier d'environ 4 millions d'euros. Par ailleurs, l'impact des coûts des services passés sera comptabilisé intégralement en résultat l'année des modifications des caractéristiques du plan. La suppression de la méthode du « corridor » prévue par la norme révisée n'aura pas d'incidence pour le Groupe, les écarts actuariels étant déjà enregistrés intégralement en autres éléments du résultat global.

Les impacts des autres nouveaux textes, et notamment des normes IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Partenariats » et IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » ainsi que les normes IAS 27 amendée « États financiers individuels » et IAS 28 amendée « Participation dans des entreprises associées et co-entreprises », devraient être limités pour le Groupe, le Groupe n'ayant en particulier pas opté pour la comptabilisation des sociétés sur lesquelles il exerce un contrôle conjoint selon la méthode de l'intégration proportionnelle. Cependant les conséquences pratiques de ces textes et les effets de leur application sur les comptes consolidés sont en cours d'analyse.

2.2 RECOURS À DES ESTIMATIONS

Pour préparer les états financiers, des estimations et des hypothèses ont été faites par la Direction du Groupe et des filiales ; elles ont pu affecter les montants présentés au titre des éléments d'actif et de passif, les passifs éventuels à la date d'établissement des états financiers et les montants présentés au titre des produits et des charges de l'exercice.

Ces estimations et appréciations sont effectuées de façon continue sur la base de l'expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances actuelles et qui constituent le fondement des appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif.

Les résultats réels pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Les éléments significatifs faisant l'objet de telles estimations et hypothèses comprennent :

- la dépréciation des actifs courants et non courants (cf. notes 4.10 à 4.12) ;
- la juste valeur des instruments financiers dérivés (cf. note 4.16) ;
- les provisions et litiges (cf. notes 4.18 et 4.27) ;
- 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 a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels, qui sont actuellement exerçables ou convertibles, sont pris en considération. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Les sociétés dans lesquelles Sodexo SA exerce, directement ou indirectement, une influence notable ou un contrôle conjoint sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle, sont consolidées par mise en équivalence à partir de la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint est exercé et jusqu'à la date à laquelle il prend fin.

Le Groupe détient plusieurs participations dans des sociétés-projets créées dans le cadre de contrats de partenariat public-privé (PPP). Ces contrats PPP permettent aux gouvernements de faire appel au secteur privé pour concevoir, construire, financer et gérer des infrastructures publiques (hôpitaux, écoles, garnisons, établissements pénitentiaires) avec des critères de performance très précis. Une analyse est conduite pour chacune de ces participations, dont le détail figure dans la note 4.9, afin de déterminer si le Groupe y exerce une influence notable ou un contrôle conjoint. Sur la base du résultat de ces analyses, lorsque le Groupe exerce une influence notable ou un contrôle conjoint, ces participations sont consolidées par mise en équivalence.

Le Groupe n'intervient dans ces projets en tant qu'investisseur en capital et en dette subordonnée que dans la mesure où il est prestataire de service de la société-projet.

Le détail des principales sociétés consolidées au 31 août 2013 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 (soit 1 USD = 6,3 bolivars pour l'exercice clos le 31 août 2013 et 1 USD = 4,3 bolivars pour l'exercice clos le 31 août 2012). Les comptes des filiales implantées au Venezuela ont été convertis sur la base du taux observé sur les dernières transactions, au taux de 1 USD = 10,20 bolivars, soit 1 euro = 12,86 bolivars pour l'exercice clos le 31 août 2012 et 1 euro = 13,50 bolivars pour l'exercice clos le 31 août 2013.

En effet, le Groupe estime que ces taux sont plus appropriés :

- d'une part, pour mieux refléter la parité économique entre l'euro et le bolivar compte tenu du contexte d'hyperinflation installé au Venezuela depuis la fin de l'année 2009 ;
- d'autre part, pour estimer le taux le plus probable auquel le Groupe évalue sa capacité future à convertir des bolivars en euros étant donné les restrictions actuelles apportées par les autorités du pays aux transactions sur le marché officiel.

Les impacts sur les comptes du Groupe résultant de cette position sont les suivants :

(en millions d'euros)	2012-2013			2011-2012		
	Données au taux utilisé par le Groupe 1 EUR = 13,50 VEF	Données pro forma au taux officiel 1 EUR = 8,34 VEF	Incidence du choix sur les comptes publiés	Données au taux utilisé par le Groupe 1 EUR = 12,86 VEF	Données pro forma au taux officiel 1 EUR = 5,42 VEF	Incidence du choix sur les comptes publiés
Chiffre d'affaires des filiales vénézuéliennes	73	119	(46)	55	131	(76)
Résultat opérationnel des filiales vénézuéliennes	41	67	(26)	26	61	(35)
Résultat net des filiales vénézuéliennes	9	14	(5)	8	19	(11)
Capitaux propres des filiales vénézuéliennes	47	77	(30)	27	64	(37)

2.4 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES ET GOODWILL

La méthode de l'acquisition est utilisée pour comptabiliser l'acquisition de filiales par le Groupe. La juste valeur de la contrepartie transférée correspond à la juste valeur des actifs remis, des instruments de capitaux propres émis par l'acquéreur et des passifs repris à la date de l'échange. Les coûts directement liés à l'acquisition sont comptabilisés en charges dans la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Lors de la première consolidation d'une filiale ou participation, le Groupe évalue l'ensemble des éléments identifiables acquis à leur juste valeur à cette date. Cette évaluation se réalise dans la devise de la société acquise.

Les ajustements de valeurs des actifs et passifs relatifs à des acquisitions comptabilisées sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise en cours ou d'analyses complémentaires) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs du *goodwill* s'ils interviennent dans la période d'un an à compter de la date d'acquisition et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat, sauf s'ils correspondent à des

corrections d'erreurs, y compris en ce qui concerne les impôts différés actifs qui, s'ils sont reconnus au-delà d'un an après la date de l'acquisition, génèrent un produit d'impôt. Le *goodwill* se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans la valeur des 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*.

Ces *goodwill*s ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation sont décrites ci-après en note 2.8. Les pertes de valeurs éventuelles constatées au compte de résultat sont irréversibles.

2.4.2 Goodwill négatif

Il représente l'excédent de la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris de la société acquise à la date d'acquisition sur le prix d'acquisition augmenté du montant de la participation ne donnant pas le contrôle.

Après vérification du processus d'identification et d'évaluation des différents éléments pris en compte dans son calcul, le *goodwill* négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition.

2.4.3 Transactions concernant les participations ne donnant pas le contrôle

Les variations des participations ne donnant pas le contrôle, en l'absence de prise ou de perte de contrôle, sont comptabilisées en capitaux propres. Notamment, lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée par le Groupe, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire des capitaux propres consolidés acquise est enregistré en capitaux propres – part du Groupe. La valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale (y compris le *goodwill*) reste inchangée.

Avant le 1^{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 ou en capitaux propres selon la norme IFRS appropriée.

2.4.5 Regroupement d'entreprises réalisé par étapes

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment dans l'entreprise acquise est réévaluée, au moment de la prise de contrôle de cette entreprise, à la juste valeur par le compte de résultat. Pour la détermination du *goodwill* à la date d'obtention du contrôle, la juste valeur de la contrepartie transférée (par exemple le prix payé) est augmentée de la juste valeur de la participation précédemment détenue par le Groupe.

2.5 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont évaluées initialement à leur coût. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises évaluables de façon fiable, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultant de droits légaux ou contractuels sont comptabilisées à leur juste valeur séparément du *goodwill*. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatées.

Les immobilisations incorporelles, sauf certaines marques dont la durée d'utilité n'est pas limitée, sont des immobilisations à durée d'utilité déterminée et sont amorties selon le mode linéaire sur les durées suivantes en fonction de leur durée d'utilité prévue :

Progiciels de gestion intégrés	3-7 ans
Logiciels	3-5 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 financement qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés comme suit :

- la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location est constatée à l'actif de l'état consolidé de la situation financière au commencement du contrat de location ;
- la dette correspondante est enregistrée en dettes financières ;
- les paiements au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif.

Les actifs faisant l'objet d'un contrat de location financement sont amortis sur la plus courte de leur durée d'utilité et de la durée du contrat si le Groupe n'a pas une assurance raisonnable de devenir propriétaire de l'actif à la fin du contrat de location.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué sont classés en tant que contrats de location simple. Les paiements effectués au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges opérationnelles de façon linéaire jusqu'à échéance du contrat.

2.8 DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

2.8.1 Dépréciation des actifs à durée d'utilité déterminée

Les actifs corporels et incorporels ayant une durée d'utilité déterminée font l'objet de tests de dépréciation dès lors qu'il existe des indices objectifs de pertes de valeur. Ces pertes de valeurs comptabilisées en compte de résultat sont réversibles.

2.8.2 Dépréciation des actifs à durée d'utilité indéterminée

Les *goodwill* 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 *goodwill* 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 *goodwill* 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) dans le cadre d'une transaction effectuée dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes ; et

- sa valeur d'utilité, correspondant à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés provenant de l'utilisation continue et de la cession *in fine* d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie.

La valeur d'utilité des UGT ou groupes d'UGT est déterminée sur la base des flux de trésorerie après impôts qui ressortent des plans d'activité établis généralement à deux ou 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 comptabilisé au coût amorti, ce qui équivaut à la comptabilisation au prix d'acquisition, la mise en place de ces placements ne faisant pas l'objet de frais significatifs. Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée ;
- **les actifs financiers à la juste valeur en contrepartie du compte de résultat** incluent les autres actifs financiers détenus à des fins de transaction et acquis en vue d'être vendus à court terme. Toute variation ultérieure de juste valeur de ces actifs est enregistrée en résultat financier.

2.12.2 Instruments financiers dérivés

La politique du Groupe est de financer majoritairement ou autant que possible 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, le taux de rendement des actifs ou le taux d'actualisation).

Les écarts actuariels générés à chaque clôture annuelle sont comptabilisés en autres éléments du résultat global conformément à l'option permise par la norme IAS 19. Les écarts actuariels n'ont aucune incidence sur le compte de résultat. Lors de la transition IFRS, les pertes et gains actuariels relatifs aux retraites et avantages assimilés existants au 1^{er} septembre 2004 ont été comptabilisés en capitaux propres.

Lors de la modification du niveau de prestation d'un régime existant ou de la création d'un nouveau régime à prestation définie, la part acquise des coûts des services passés (droits irrémédiablement acquis) est reconnue en résultat, la part relative aux droits non acquis fait l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée moyenne restante d'acquisition des droits.

Pour les régimes à prestations définies, la comptabilisation des différents éléments relatifs aux plans est la suivante :

- l'obligation nette des actifs de couverture est comptabilisée en non courant au passif de l'état consolidé de la situation financière lorsque les engagements sont supérieurs aux actifs de couverture et aux coûts des services passés non reconnus ;
- les montants relatifs aux plans sont comptabilisés en non courant à l'actif de l'état consolidé de la situation financière lorsque la valeur des actifs de couverture est supérieure aux engagements. Un excédent d'actif n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe. Lorsque les calculs de l'obligation nette conduisent à un actif pour le Groupe, le montant comptabilisé au titre de cet actif ne peut pas excéder le montant net total du coût des services passés non comptabilisé et de la valeur actualisée de tout avantage disponible sous la forme de remboursement futur du régime ou de diminutions des cotisations futures du régime ;
- la charge comptabilisée au compte de résultat comprend :
 - les coûts des services rendus au cours de l'exercice, l'amortissement du coût des services passés ainsi que les effets éventuels de toute réduction ou liquidation de régime qui sont comptabilisés en résultat opérationnel,

- l'effet d'actualisation et le rendement attendu des actifs qui sont comptabilisés en résultat financier.

Le Groupe participe à des plans multi-employeurs (notamment en Suède et aux États-Unis). Les organismes gestionnaires de ces plans ne sont pas en mesure de communiquer les informations nécessaires pour les comptabiliser comme des plans à prestations définies ; ces plans sont donc comptabilisés selon les modalités prévues pour les régimes à cotisations définies.

2.17.3 Autres avantages à long terme au personnel

Les autres avantages à long terme au personnel sont évalués selon IAS 19. Les coûts attendus de ces avantages sont comptabilisés en passif non courant tout au long de la période d'activité du salarié dans l'entreprise. Les écarts actuariels et les coûts des services passés dus à la modification d'un régime existant ou à la création d'un nouveau régime sont reconnus immédiatement dans le compte de résultat.

2.18 CHÈQUES ET CARTES DE SERVICES À REMBOURSER

Les Chèques et Cartes de Services à rembourser sont comptabilisés en passif courant et à leur juste valeur, qui correspond à la valeur faciale des titres en circulation ou retournés à Sodexo mais non encore remboursés aux affiliés.

2.19 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Certains salariés du Groupe reçoivent une rémunération prenant la forme de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres.

Les services reçus qui sont rémunérés par ces plans sont comptabilisés en charges, en contrepartie directe d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. La charge comptabilisée au titre de chaque période est déterminée par référence à la juste valeur des 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 *goodwill* ;
- la comptabilisation initiale d'un actif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ; et
- les différences temporelles liées à des participations dans des filiales dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Les impôts relatifs aux éléments reconnus directement en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global sont comptabilisés en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global et non dans le compte de résultat.

Les impôts différés actifs résiduels sur différences temporelles et reports déficitaires (après imputation des impôts différés passifs) ne sont constatés que si leur récupération a été jugée probable.

Les actifs et passifs d'impôt différés sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et que ces impôts différés concernent la même entité imposable et la même autorité fiscale.

2.21 DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

Les dettes fournisseurs et autres dettes sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale puis au coût amorti.

2.22 COMPTE DE RÉSULTAT

2.22.1 Présentation du compte de résultat par destination

Le Groupe présente le compte de résultat par destination.

Le résultat opérationnel se compose donc des éléments suivants :

- la marge brute ;
- les charges commerciales ;
- les charges administratives ; et
- les autres produits et charges opérationnels.

Les autres produits et charges opérationnels comprennent notamment les amortissements et éventuelles pertes de valeur relatives aux relations clientèle et aux marques, les éventuelles pertes de valeur des *goodwills*, les résultats de cession des immobilisations corporelles, incorporelles et des filiales consolidées.

2.22.2 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe résulte de la vente de prestations de services liées aux activités ordinaires des filiales consolidées :

- pour les Services sur Site, 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 TVA et autres taxes. De plus, il est enregistré lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe et que ces produits peuvent être évalués de façon fiable. Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à la recouvrabilité de la contrepartie des coûts encourus ou à encourir associés à la prestation.

Dans le cas de prestations de services de restauration et des autres Services sur Site, le chiffre d'affaires est reconnu au moment où le service est rendu.

En ce qui concerne les Services Avantages et Récompenses, les commissions reçues des clients sont comptabilisées lors de l'émission des chèques et leur envoi au client ou lorsque les cartes sont créditées ; les commissions reçues

des affiliés sont comptabilisées lors du remboursement des chèques ou l'utilisation des cartes. Les gains réalisés sur les chèques et cartes non remboursés sont enregistrés en tenant compte de leur date d'expiration et du délai de présentation des titres par les affiliés au remboursement.

2.22.3 Impôts sur les résultats

Suite à l'instauration de la contribution économique territoriale (CET) applicable aux filiales françaises dans le cadre de la loi de finance pour 2010, le Groupe a opté pour la comptabilisation en impôts sur les résultats de la part de la CET relevant de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

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 3^e 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

Le Groupe s'est engagé dans un programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts 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.

➤ 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

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.

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 contribue à plus de 2 % du chiffre d'affaires consolidé.

3.1 PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

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 sectoriel	371	196	67	119	753	304	(94)	(10)	(139)	814
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	1	3	3	10	17					17
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 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).

Exercice 2011-2012 (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)	6 730	5 646	1 543	3 577	17 496	740				18 236
Ventes interactives (Groupe)						16		(16)		0
TOTAL	6 730	5 646	1 543	3 577	17 496	756		(16)		18 236
Résultat opérationnel sectoriel	346	215	80	126	767	290	(83)	(16)	26	984
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	1	3	3	11	18					18
Résultat financier										(166)
Impôts sur les résultats										(286)
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle										25
PART DU RÉSULTAT NET REVENANT AU GROUPE										525
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles	62	106	83	53	304	27	22			353
Autres charges sans impact en trésorerie	6	3	1	2	12	2	5			19

(1) Correspondant à l'impact comptable favorable généré par le changement d'indice d'inflation utilisé dans le calcul du coût des régimes à prestations définies au Royaume-Uni.

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 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.

Au 31 août 2012 (en millions d'euros)	France	États-Unis	Autres	Total
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	2 775	6 366	9 095	18 236
Actifs non courants ⁽¹⁾	924	2 785	2 755	6 464

(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)	2012-2013	2011-2012
Services de restauration	12 693	12 756
Services de <i>facilities management</i>	4 924	4 740
Total chiffre d'affaires Services sur Site	17 617	17 496
Services Avantages et Récompenses	790	756
Éliminations	(10)	(16)
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	18 397	18 236

➤ 4. NOTES SUR LES ÉTATS FINANCIERS AU 31 AOÛT 2013

4.1 CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

(en millions d'euros)	2012-2013 ⁽¹⁾	2011-2012
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(320)	(357)
Charges de personnel		
• Salaires	(6 650)	(6 443)
• Autres charges de personnel ⁽²⁾	(2 049)	(1 905)
Achats consommables et variations de stocks	(5 605)	(5 734)
Autres natures de charges ⁽³⁾	(2 959)	(2 813)
TOTAL	(17 583)	(17 252)

(1) Dont 139 millions d'euros de coûts enregistrés au cours de l'exercice 2012-2013 dans le cadre du programme d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts.

(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 (306 millions d'euros pour l'exercice 2012-2013, 330 millions d'euros pour l'exercice 2011-2012), les honoraires, les autres achats consommés, les frais de sous-traitance et frais de déplacements.

4.2 CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

(en millions d'euros)	2012-2013	2011-2012
Coût de l'endettement brut ⁽¹⁾	(158)	(173)
Produits générés par la trésorerie ou équivalents	6	9
Coût de l'endettement net	(152)	(164)
Produits générés par les prêts et créances au coût amorti	6	6
Autres produits financiers	0	3
Autres charges financières	(5)	(7)
Écarts de change nets : gains (+) pertes (-)	(7)	(7)
Rendement attendu des actifs de régime	34	42
Charge d'actualisation des obligations de régime	(37)	(39)
Ajustement monétaire lié au traitement de l'hyper inflation	(16)	(4)
Variation de juste valeur des instruments dérivés non qualifiés de couverture	23	(1)
Autres	18	5
Charges et produits financiers, net	(136)	(166)
Dont produits financiers	87	65
Dont charges financières	(223)	(231)

(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)	2012-2013	2011-2012
Résultat avant impôt	695	836
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	(17)	(18)
Résultat comptable avant impôt	678	818
Taux d'impôt de Sodexo SA ⁽¹⁾	36,10 %	36,10 %
Charge d'impôt théorique	(245)	(295)
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que celui de l'entreprise consolidante	39	39
Contribution additionnelle sur les dividendes versés	(7)	
Charges ou produits définitivement non déductibles ou non imposables	25	16
Autres impositions (-) et remboursements d'impôts (+)	(19)	(24)
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	3
Reports déficitaires générés au cours de l'exercice n'ayant pas donné lieu à la comptabilisation d'un impôt différé actif	(16)	(14)
Charge d'impôt réelle	(222)	(275)
Retenues à la source	(11)	(11)
TOTAL IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	(233)	(286)

(1) Le taux d'impôt de 36,10 % tient compte de la contribution exceptionnelle, instaurée en décembre 2011, pour les exercices clos entre le 31 août 2012 et le 31 août 2015, 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)	2012-2013	2011-2012
Charge d'impôt exigible	(203)	(266)
Ajustement sur impôt exigible au titre des exercices antérieurs	0	2
Provisions pour risques fiscaux	(3)	(5)
Utilisation de crédits d'impôts, déficits fiscaux, différences temporelles reportables	(37)	29
Sous-total impôts exigibles	(243)	(240)
Impôts différés liés à la naissance ou au renversement de différences temporelles	(10)	(53)
Impôts différés liés à des changements de taux ou à l'assujettissement à de nouveaux taux	(4)	1
Utilisation de crédits d'impôts, déficits fiscaux et pertes reportables	35	17
Sous-total impôts différés	21	(35)
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	(222)	(275)

Les retenues à la source sur dividendes à recevoir provisionnées au cours de l'exercice 2012-2013 dans les comptes du Groupe s'élèvent à 1 million d'euros (1 million d'euros pour l'exercice 2011-2012).

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 34,9 % pour l'exercice 2011-2012 à 34,3 % pour l'exercice 2012-2013.

4.4 RÉSULTAT PAR ACTION

Le nombre d'actions avant et après dilution se détaille comme suit :

	2012-2013	2011-2012
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social – de base	150 980 749	151 121 979
Impact moyen de la dilution liée aux plans de stock-options et d'attribution gratuite d'actions	1 384 095	1 034 972
Nombre moyen pondéré d'actions de la période – dilué	152 364 844	152 156 951

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

	2012-2013	2011-2012
Résultat net part du Groupe	439	525
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social – de base	150 980 749	151 121 979
Résultat net par action – de base ⁽¹⁾	2,91	3,48
Nombre moyen pondéré d'actions de la période – dilué	152 364 844	152 156 951
Résultat net dilué par action ⁽¹⁾	2,88	3,45

(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 3 992 369 actions, sur la base du nombre d'actions inscrites au nominatif au 31 août 2013.

Tous les plans de stock-options ont un effet dilutif sur l'exercice 2011-2012 et sur l'exercice 2012-2013.

Tous les plans d'attribution gratuite d'actions ont un effet dilutif sur l'exercice 2012-2013.

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 2011	69	375	69	513
Augmentations de l'exercice	3	174	30	207
Diminutions de l'exercice	(7)	(12)	(2)	(21)
Actifs classés comme destinés à être cédés				
Entrées de périmètre	21	27	1	49
Sorties de périmètre				
Dotations aux amortissements	(16)	(162)	(21)	(199)
Pertes de valeurs comptabilisées en résultat				
Reprises de pertes de valeurs comptabilisées en résultat	1			1
Écarts de conversion	4	18	4	26
Autres variations	21	(7)	(16)	(2)
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

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Valeurs brutes	1 702	1 728
Amortissements et dépréciations cumulés	(1 162)	(1 154)
Valeurs nettes	540	574

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 2011	8	45	2	55
31 août 2012	6	46	1	53
31 août 2013	7	38	1	46

(en millions d'euros)	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Valeurs brutes	112	143
Amortissements et dépréciations cumulés	(66)	(90)
Valeurs nettes	46	53

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 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 (47 millions d'euros).

La variation des *goodwills* regroupés par secteur d'activité au cours de l'exercice 2011-2012 se présentent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>		Au 31 août 2011	Augmentations de l'exercice	Cessions de l'exercice	Écarts de conversion	Autres variations	Au 31 août 2012
Services sur Site Amérique du Nord	Brut	1 997	33		296		2 326
	Dépréciations						
Services sur Site Royaume-Uni et Irlande	Brut	523	12		61		596
	Dépréciations						
Services sur Site Europe continentale	Brut	954	21		13		988
	Dépréciations						
Services sur Site Reste du monde	Brut	210	390		(36)		564
	Dépréciations						
Services Avantages et Récompenses	Brut	599			(42)		557
	Dépréciations	(2)					(2)
Holdings	Brut	2					2
	Dépréciations						
	BRUT	4 285	456		292		5 033
TOTAL	DÉPRÉCIATIONS	(2)					(2)

Au cours de l'exercice 2011-2012, de nouveaux *goodwills* ont été constatés suite à l'acquisition des sociétés Puras do Brasil au Brésil (390 millions d'euros), Lenôtre en France (15 millions d'euros), Roth Bros aux États-Unis

(33 millions d'euros), Atkins Facilities Management Limited (renommée Sodexo Property Solutions Limited) au Royaume-Uni (12 millions d'euros) et RI.CO. S.RL. en Italie (6 millions d'euros).

4.7 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les tableaux ci-dessous détaillent l'évolution des autres immobilisations incorporelles au cours des exercices 2011-2012 et 2012-2013.

<i>(en millions d'euros)</i>	Licences et logiciels	Relations clientèle, marques et autres incorporels	Total
Valeurs nettes au 31 août 2011	92	400	492
Augmentations de l'exercice	47	12	59
Diminutions de l'exercice	(4)		(4)
Actifs classés comme destinés à être cédés			
Entrées de périmètre	2	163	165
Sorties de périmètre			
Dotations aux amortissements	(38)	(99)	(137)
Pertes de valeurs comptabilisées en résultat		(18)	(18)
Reprises de pertes de valeurs comptabilisées en résultat			
Écarts de conversion	3	3	6
Autres variations	3	(3)	0
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

(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 2013 (48 millions d'euros au 31 août 2012).

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Valeurs brutes	969	975
Amortissements et dépréciations cumulés	(441)	(412)
Valeurs nettes	528	563

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)	2012-2013	2011-2012
Investissements au 1 ^{er} septembre	296	222
Augmentations de l'exercice	67	95
Diminutions de l'exercice	(60)	(56)
Écarts de conversion	(15)	34
Autres variations		1
Investissements au 31 août	288	296

4.9 PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE

Lorsque Sodexo a une obligation légale ou implicite de payer pour le compte de la société mise en équivalence, les quotes-parts de capitaux propres négatifs dans les

entreprises mises en équivalence font l'objet, d'une provision enregistrée au passif de l'état consolidé de la situation financière (cf. note 4.18). Au cours des exercices 2012-2013 et 2011-2012, les quotes-parts détenues par le Groupe dans les capitaux propres des entreprises mises en équivalence ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012						Au 31 août 2013		
	Valeurs positives	Valeurs négatives	Résultat de l'exercice	Distribution de l'exercice	Variations de périmètre ⁽²⁾	Autres mouvements ⁽¹⁾	Écarts de conversion	Valeurs positives	Valeurs négatives
Groupe Crèche Attitude	15,1		2,1					17,2	
Doyon Universal Services LLC	16,6		1,8	(0,9)			(0,8)	16,7	
NANA	13,4		1,3	(0,7)		0,7	(0,7)	14,0	
Sociedad Concesionaria BAS SA	9,9		2,1				(1,4)	10,6	
SERCO Sodexo Defense Services PTY Ltd	9,4		5,2	(6,5)			(1,5)	6,6	
South Manchester Healthcare (Holdings) Ltd	2,8		0,9	(0,7)		0,3	(0,2)	3,1	
Catalyst Healthcare (Manchester) Holdings Ltd	3,1		1,2	(0,9)	(3,1)		(0,3)	0,0	
Addiewell Prison (Holdings) Ltd		(6,6)	0,5	(0,8)		2,0	0,4		(4,5)
Agecroft Prison Management Ltd		(2,7)	0,2				0,2		(2,3)
Catalyst Healthcare (Romford) Holdings Ltd		(6,9)	0,4	(0,1)	3,3	0,6	0,5		(2,2)
Peterborough Prison Mgt (Holdings) Ltd		(5,7)	0,1	(0,6)	2,3	1,6	0,4		(1,9)
Ashford Prison Services Holdings Ltd		(4,8)	0,2	(0,3)	1,9	1,2	0,3		(1,5)
HpC King's College Hospital (Holdings) Ltd		(1,8)	0,5				0,1		(1,2)
Enterprise Healthcare (Holdings) Ltd		(1,8)			1,7		0,1		0,0
Autres	10,9	(2,5)		(3,0)	(1,2)	1,8	(0,1)	9,9	(4,0)
TOTAL	81,2	(32,8)	16,5	(14,5)	4,9	8,2	(3,0)	78,1	(17,6)

(1) Dont la variation de juste valeur des instruments dérivés de couverture (note 4.16).

(2) Correspondant à la cession de la participation du Groupe dans des sociétés PPP.

(en millions d'euros)	Au 31 août 2011			Résultat de l'exercice	Distribution de l'exercice	Variations de périmètre ⁽²⁾	Autres mouvements ⁽¹⁾	Écarts de conversion	Au 31 août 2012	
	Valeurs positives	Valeurs négatives	Valeurs positives						Valeurs négatives	
Doyon Universal Services LLC	14,2		1,2	(0,9)				2,1	16,6	
Groupe Crèche Attitude	14,1		1,7	(0,7)					15,1	
NANA	11,1		1,4	(1,5)			0,8	1,6	13,4	
Sociedad Concesionaria BAS SA	7,8		2,7	(1,7)				1,1	9,9	
SERCO Sodexo Defense Services PTY Ltd	9,6		7,1	(8,3)				1,0	9,4	
Catalyst Healthcare (Manchester) Holdings Ltd	2,1		0,6					0,4	3,1	
South Manchester Healthcare (Holdings) Ltd	2,2		0,8	(1,0)			0,5	0,3	2,8	
Catalyst Healthcare (Romford) Holdings Ltd		(4,9)	0,3				(1,7)	(0,6)		(6,9)
Addiewell Prison (Holdings) Ltd		(3,5)	0,8	(0,7)			(2,7)	(0,5)		(6,6)
Peterborough Prison Mgt (Holdings) Ltd		(3,3)	0,4	(0,1)			(2,2)	(0,5)		(5,7)
Ashford Prison Services Holdings Ltd		(3,0)	0,2	(0,1)			(1,5)	(0,4)		(4,8)
Agecroft Prison Management Ltd		(2,5)	0,1					(0,3)		(2,7)
HpC King's College Hospital (Holdings) Ltd		(1,5)	(0,2)					(0,1)		(1,8)
Enterprise Healthcare (Holdings) Ltd		(1,2)	0,1	(0,1)			(0,4)	(0,2)		(1,8)
Autres	9,3	(1,4)	0,8	(1,1)	0,7		(0,1)	0,2	10,9	(2,5)
TOTAL	70,4	(21,3)	18,0	(16,2)	0,7		(7,3)	4,1	81,2	(32,8)

(1) Dont la variation de juste valeur des instruments dérivés de couverture (note 4.16).

(2) Correspondant à la cession de la participation du Groupe dans la société PPP Catalyst Romford Havering au Royaume-Uni.

Les agrégats financiers des principales entreprises mises en équivalence sont les suivants (en millions d'euros sur la base des comptes retraités pour la consolidation aux

normes du Groupe – Ces agrégats ne tiennent pas compte de la quote-part détenue par le Groupe et sont présentés à 100 %) :

(en millions d'euros)	Pays d'activité	% de détention au 31 août 2013	Actifs	Passifs	Capitaux propres	Chiffre d'affaires	Résultat net
RMPA Holdings Ltd *	UK	14 %	674	680	(6)	33	(4)
Catalyst Healthcare (Manchester) Holdings Ltd *	UK	10 %	582	562	20	53	5
Healthcare Support (North Staffs) Holdings Ltd *	UK	25 %	493	494	(1)	4	2
Addiewell Prison (Holdings) Ltd	UK	33,33 %	127	140	(13)	28	2
HpC King's College Hospital (Holdings) Ltd *	UK	25 %	110	123	(13)	19	(2)
Catalyst Healthcare (Roehampton) Holdings Ltd *	UK	10 %	108	131	(22)	13	2
Peterborough Prison Management (Holdings) Ltd *	UK	15 %	105	117	(13)	34	1
Mercia Healthcare (Holdings) Ltd *	UK	25 %	104	93	11	15	2
South Manchester Healthcare (Holdings) Ltd *	UK	25 %	97	84	12	30	4
Sociedad Concesionaria BAS SA *	Chili	33,33 %	93	61	32	31	6
Ashford Prison Services Holdings Ltd *	UK	15 %	78	88	(10)	30	1
Groupe Crèche Attitude	France	35 %	63	14	49	49	6
NANA	USA	43,60 %	55	22	33	159	4
Agecroft Prison Management Ltd	UK	50 %	47	52	(5)	38	0
Serco Sodexo Defence Services PTY Ltd	Australie	50 %	47	33	13	225	10
Enterprise Education (Holdings) Conwy Ltd *	UK	10 %	45	49	(3)	3	0

* Sociétés-projets de type PPP (cf. note 2.3.2).

4.10 DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

Les dépréciations cumulées portant sur les actifs corporels et incorporels, y compris les *goodwills*, s'élèvent à 45 millions au 31 août 2013 (39 millions au 31 août 2012). La dotation (nette de reprise) de l'exercice s'élève à 6 millions (17 millions sur l'exercice précédent).

Les tests de dépréciation de valeur des actifs à durée d'utilité indéterminée ont été réalisés au 31 août 2013

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	2013		2012	
	Taux d'actualisation ⁽¹⁾	Taux de croissance à long terme ⁽²⁾	Taux d'actualisation ⁽¹⁾	Taux de croissance à long terme ⁽²⁾
Europe continentale	8,5 % à 11 %	2 %	8,5 % à 11 %	2 %
Amérique du Nord	8,5 %	2,5 %	8,5 %	2,5 %
Royaume-Uni et Irlande	8,5 %	2,4 %	8,5 %	2,5 %
Amérique latine	11 %	4 %	11 %	4,2 %
Reste du monde (hors Amérique latine)	9,5 %	3,3 %	9,5 %	3,3 %
Services Avantages et Récompenses	10,5 %	3,6 %	11 %	3,6 %

(1) Le taux d'actualisation défini par le Groupe a été majoré pour certaines zones afin de tenir compte des facteurs de risques plus importants impactant certains pays.

(2) Le taux de croissance à long terme est utilisé pour extrapoler la valeur terminale à partir des chiffres 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 2013. 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 non courants

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Actifs financiers disponibles à la vente		
<i>Titres de participation</i>		
Valeurs brutes	36	38
Dépréciations	(2)	(2)
Valeurs nettes	34	36
Prêts et créances		
<i>Créances rattachées à des participations</i>		
Valeurs brutes	41	55
Dépréciations	(2)	(1)
Valeurs nettes	39	54
<i>Prêts et dépôts</i>		
Valeurs brutes	48	43
Dépréciations	(3)	
Valeurs nettes	45	43
TOTAL ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	118	133
Valeurs brutes	125	136
Dépréciations	(7)	(3)
Valeurs nettes	118	133

PRINCIPAUX TITRES DE PARTICIPATION

Le Groupe détient 18,50 % de Bellon SA, société mère de Sodexo SA, pour un montant de 32,4 millions d'euros. Cet actif financier disponible à la vente représente une participation dans une société qui n'a pas de cotation sur un marché actif et dont la valeur ne peut être déterminée

de manière fiable. Il convient par ailleurs de noter que ces titres ne sont pas représentatifs d'une créance liquide. En conséquence, cette participation reste évaluée à son coût d'acquisition et les éventuelles baisses de valeur des titres Bellon SA seraient, le cas échéant, traitées par dépréciation.

4.11.2 Actifs financiers courants

(en millions d'euros)	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Actifs financiers disponibles à la vente		
<i>Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses</i>		
Valeurs brutes	734	609
Dépréciations		
Valeurs nettes	734	609
Prêts et créances		
<i>Prêts et dépôts</i>		
Valeurs brutes	8	5
Dépréciations	(1)	(1)
Valeurs nettes	7	4
TOTAL ACTIFS FINANCIERS COURANTS	741	613
Valeurs brutes	742	614
Dépréciations	(1)	(1)
Valeurs nettes	741	613

Les fonds réservés, inclus pour 398 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 (250 millions d'euros), en Inde (47 millions d'euros), en Roumanie (32 millions d'euros) et aux garanties contractuelles

données aux clients publics au Venezuela (21 millions d'euros). Ces fonds réservés restent la propriété du Groupe Sodexo mais ils font l'objet de restriction quant à leur utilisation, ils ne peuvent être utilisés pour autre chose que le remboursement des affiliés et ne sont pas fongibles avec la trésorerie du Groupe. Ils sont investis dans des instruments financiers donnant lieu à rémunération.

4.11.3 Variation des actifs financiers courants et non courants

(en valeurs nettes et en millions d'euros)	Au 31 août 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

(en valeurs nettes et en millions d'euros)	Au 31 août 2011	Aug./Dim. de l'exercice	Dépréciations	Variations de périmètre	Variation de juste valeur	Écarts de conversion et autres	Au 31 août 2012
Actifs financiers disponibles à la vente	659	(3)	(1)		1	(11)	645
Prêts et créances	87	(9)		15		8	101
TOTAL	746	(12)	(1)	15	1	(3)	746

4.12 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

(en millions d'euros)	Au 31 août 2013			Au 31 août 2012		
	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes
Autres actifs non courants	14	0	14	15	0	15
Avances et acomptes versés sur commandes	5	0	5	5	0	5
Clients et comptes rattachés	3 184	(108)	3 076	3 150	(102)	3 048
Autres créances d'exploitation	270	(7)	263	277	(5)	272
Charges constatées d'avance	115	0	115	114	0	114
Créances diverses hors exploitation	7	0	7	6	0	6
CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	3 581	(115)	3 466	3 552	(107)	3 445

La répartition des créances clients et comptes rattachés au 31 août 2013 et au 31 août 2012 par maturité s'établit de la façon suivante :

Répartition des créances clients échues au 31 août :	Au 31 août 2013		Au 31 août 2012	
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur brute	Dépréciation
Terme échu depuis moins de 3 mois	467	(4)	462	(6)
Terme échu depuis plus de 3 mois et moins de 6 mois	57	(10)	60	(12)
Terme échu depuis plus de 6 mois et moins de 12 mois	106	(20)	114	(19)
Terme échu depuis plus de 12 mois	74	(58)	75	(60)
TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES AU 31 AOÛT	704	(92)	711	(97)
TOTAL DES CRÉANCES NON ÉCHUES AU 31 AOÛT	2 480	(16)	2 439	(5)
TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS AU 31 AOÛT	3 184	(108)	3 150	(102)

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 2013	Au 31 août 2012
Valeurs mobilières de placement	434	537
Disponibilités	913	914
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	1 347	1 451
Découverts bancaires	(40)	(15)
TOTAL	1 307	1 436

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 434 millions d'euros au 31 août 2013 (537 millions d'euros au 31 août 2012) et se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Bons de caisse	277	362
Dépôts à terme	134	108
Obligations cotées	1	11
SICAV et autres	22	56
Valeurs mobilières de placement	434	537

Environ 81 % 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 5 620 453 titres Sodexo (contre 6 499 322 au 31 août 2012) pour un montant de 309 millions d'euros (343 millions d'euros au 31 août 2012) 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 47 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 2012, Sodexo avait racheté des actions Sodexo SA pour un montant de 94 millions d'euros.

La valeur nominale des titres Sodexo SA est de 4 euros par action.

Le montant total des dividendes versés au cours de l'exercice, compte tenu des actions autodétenues, s'élève à 240 millions d'euros, soit un dividende par action de 1,59 euro.

Les statuts de la Société confèrent un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative depuis plus de quatre ans.

Par ailleurs, à partir de l'exercice clos le 31 août 2013, 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.

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

(en millions d'euros)	Au 31 août 2013			Au 31 août 2012		
	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	1		1
Couverture des flux de trésorerie	21	(6) ⁽¹⁾	15	(20)	6 ⁽¹⁾	(14)
Écarts actuariels et autres	(11)	5	(6)	(98)	23	(75)
Écart de conversion	(340)		(340)	283		283
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (PART DU GROUPE)	(329)	(1)	(330)	166	29	195

(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 (3 millions d'euros au titre de l'exercice 2011-2012).

4.15 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Au 31 août 2013		Au 31 août 2012	
	Courants	Non courants	Courants	Non courants
Emprunts obligataires				
Euros	542	883	43	1 383
Emprunts auprès des organismes financiers ⁽¹⁾				
Dollars US	124	725	19	872
Real brésilien	23	0	44	0
Euros	0	252	1	237
Autres monnaies	3	0	1	0
	150	977	65	1 109
Emprunts sur location-financement				
Dollars US	0	1	0	1
Euros	4	9	6	13
Autres monnaies	11	16	14	18
	15	26	20	32
Autres emprunts ⁽²⁾				
Euros	2	5	2	24
Autres monnaies	3	4	6	2
	5	9	8	26
TOTAL HORS INSTRUMENTS DÉRIVÉS	712	1 895	136	2 550
Juste valeur nette des instruments dérivés ⁽³⁾	(20)	(68)	22	(24)
TOTAL INCLUANT LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	692	1 827	158	2 526

(1) Y compris le produit de l'émission des deux placements privés de 500 millions de dollars et 600 millions de dollars auprès d'investisseurs américains.

(2) Dont 4 millions d'euros au 31 août 2013 (20 millions d'euros au 31 août 2012) 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

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012	Augmentations	Remboursements	Actualisation et autres	Écarts de conversion	Au 31 août 2013
Emprunt 500 millions d'euros – 2007						
Nominal	500					500
Frais sur emprunts	(1)			1		(0)
Intérêts courus	10					10
TOTAL	509			1		510
<i>Taux effectif</i>	4,55 %					4,55 %
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
<i>Taux effectif</i>	5,97 %					5,97 %
TOTAL	1 426			(1)		1 425

	Au 31 août 2011	Augmentations	Remboursements	Actualisation et autres	Écarts de conversion	Au 31 août 2012
Emprunt 500 millions d'euros – 2007						
Nominal	500					500
Frais sur emprunts	(1)					(1)
Intérêts courus	10					10
TOTAL	509					509
<i>Taux effectif</i>	4,55 %					4,55 %
Emprunt 880 millions d'euros – 2009						
Nominal	880					880
Frais sur emprunts et prime émission	7			(2)		5
Intérêts courus	32					32
TOTAL	919			(2)		917
<i>Taux effectif</i>	5,97 %					5,97 %
TOTAL	1 428			(2)		1 426

4.15.1.1 EMPRUNT DE 500 MILLIONS D'EUROS

Le 30 mars 2007, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire de 500 millions d'euros remboursable au pair le 28 mars 2014 et portant intérêt à un taux annuel de 4,50 %. Le coupon est payable le 28 mars de chaque année.

4.15.1.2 EMPRUNT DE 880 MILLIONS D'EUROS

Le 30 janvier 2009, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire de 650 millions d'euros remboursable le 30 janvier 2015 et portant intérêt à un taux annuel de 6,25 %. Le 24 juin 2009, cet emprunt a fait l'objet d'un abondement de 230 millions d'euros pour porter le montant nominal à 880 millions d'euros. Après abondement, le taux effectif moyen de cet emprunt ressort à 5,97 %.

Ces deux emprunts obligataires ne comportent pas de covenants financiers.

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. 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 2013, les tirages en cours portent sur la tranche en euros et s'élèvent à 250 millions d'euros (235 millions d'euros au 31 août 2012).

4.15.2.2 EMPRUNTS DE 500 ET 600 MILLIONS DE DOLLARS US

Le 29 septembre 2008, Sodexo SA a emprunté 500 millions de dollars US à taux fixe auprès d'investisseurs américains.

Ce financement est structuré en trois tranches :

- 140 millions de dollars US au taux fixe de 5,69 % et remboursable en septembre 2013 ;
- 290 millions de dollars US au taux fixe de 5,99 % et remboursable en septembre 2015 ;

- 70 millions de dollars US au taux fixe de 6,43 % et remboursable en septembre 2018.

Le 29 mars 2011, Sodexo SA a souscrit un emprunt de 600 millions de dollars US à taux fixe, sous la forme d'un placement privé auprès d'investisseurs américains.

Ce nouveau financement est structuré en trois tranches :

- 250 millions de dollars US au taux fixe de 4,24 % et remboursable en mars 2018 ;
- 225 millions de dollars US au taux fixe de 4,85 % et remboursable en mars 2021 ;
- 125 millions de dollars US au taux fixe de 4,95 % et remboursable en mars 2023.

Ces deux emprunts comprennent deux covenants financiers qui sont calculés par référence aux états consolidés du Groupe :

- l'endettement net en excluant les fonds réservés de la trésorerie globale ne doit pas dépasser 3,5 fois l'EBITDA (résultat opérationnel plus dotation aux amortissements et dépréciations) des 12 derniers mois ;
- la situation nette retraitée des effets de change cumulés depuis le 31 août 2007 ne doit pas être inférieure à 1,3 milliard d'euros.

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 2013, comme au 31 août 2012 et au 28 février 2013, ces covenants sont respectés par le Groupe.

4.15.2.3 EMPRUNTS CONTRACTÉS EN REAL BRÉSILIEN

Dans le cadre du financement de l'acquisition du groupe VR au Brésil en 2008, Sodexo SA a contracté deux emprunts à taux fixe en reals brésiliens pour un montant de 318 millions de reals remboursables sur cinq ans avec une échéance finale en avril 2013. Compte tenu d'un remboursement sur la période de 106 millions de reals brésiliens (39 millions d'euros), cet emprunt est soldé au 31 août 2013.

4.15.2.4 TAUX DE FINANCEMENT

Afin de respecter la politique du Groupe en matière de financement, l'essentiel de la dette est à taux fixe et, dans le cas d'emprunts tirés dans une devise différente de celle de la Société acquise, ces emprunts sont couverts par des swaps de change.

Au 31 août 2013, 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 5,8 %.

Au 31 août 2012, 98 % de l'endettement consolidé du Groupe est à taux fixe et le taux moyen de financement à cette date s'établit à 5,9 %.

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 2013 Valeurs comptables	< 3 mois	> 3 mois et < 6 mois	> 6 mois et < 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Emprunts obligataires	0	32	510	883	0	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	0	0	5	9	0	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	0	0	5	10	0	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

Au 31 août 2012 Valeurs comptables	< 3 mois	> 3 mois et < 6 mois	> 6 mois et < 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Emprunts obligataires	0	32	11	1 383	0	1 426
Emprunts auprès des organismes financiers	35	0	30	577	532	1 174
Emprunts sur location financement	2	1	17	29	3	52
Autres emprunts	3	0	5	26	0	34
TOTAL	40	33	63	2 015	535	2 686

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 2012 Flux contractuels y compris le paiement des intérêts futurs non encore dus	< 3 mois	> 3 mois et < 6 mois	> 6 mois et < 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Emprunts obligataires	0	55	24	1 516	0	1 595
Emprunts auprès des organismes financiers	41	0	55	722	605	1 423
Emprunts sur location financement	3	2	18	33	3	59
Autres emprunts	3	0	7	29	0	39
Incidences des instruments dérivés hors ceux en place au sein des sociétés PPP	22	1	0	42	0	65
TOTAL	69	58	104	2 342	608	3 181

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 2013	Au 31 août 2012
Instruments dérivés de change		(2)	(2)
<i>Actif</i>	<i>Trading</i>		
<i>Passif</i>	<i>Cash Flow Hedge</i>		
<i>Passif</i>	<i>Trading</i>	(2)	(2)
Instruments dérivés de taux			
<i>Actif</i>	<i>Cash Flow Hedge</i>		
<i>Passif</i>	<i>Trading</i>		
<i>Passif</i>	<i>Cash Flow Hedge</i>		
Instruments dérivés de change et de taux ⁽¹⁾		69	4
<i>Actif</i>	<i>Cash Flow Hedge</i>	61	19
<i>Actif</i>	<i>Trading</i>	26	8
<i>Passif</i>	<i>Cash Flow Hedge</i>	(12)	(16)
<i>Passif</i>	<i>Trading</i>	(6)	(7)
Autres instruments dérivés		21	
<i>Actif</i>	<i>Trading</i>	21	
Instruments financiers nets		88	2

(1) Correspondant à trois cross currency swaps EUR-BRL d'un nominal total de 710 millions de BRL et dont les intérêts courus sont présentés au passif pour un montant de 18 millions d'euros (23 millions d'euros au 31 août 2012).

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 2013				Au 31 août 2012			
	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total	< 1 an	1 à 5 ans	> 5 ans	Total
Positions prêteuses de devises	85	11		96	65	6		71
<i>Livre sterling/Euro</i>					4			4
<i>Real brésilien/Euro</i>								
<i>Couronne tchèque/Euro</i>	71	8		79	48	6		54
<i>Autres</i>	14	3		17	13			13
Positions emprunteuses de devises	(134)	(195)	(22)	(351)	(100)	(281)	(1)	(382)
<i>Livre sterling/Euro</i>	(44)			(44)	(42)			(42)
<i>Real brésilien/Euro</i>	(88)	(158)		(246)	(58)	(275)		(333)
<i>Couronne tchèque/Euro</i>								
<i>Autres</i>	(2)	(37)	(22)	(61)		(6)	(1)	(7)
TOTAL	(49)	(184)	(22)	(255)	(35)	(275)	(1)	(311)
Juste valeur	7	61	(1)	67	(24)	26		2

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 2011	(31)
Variation de juste valeur de la période	(21)
Variation de juste valeur liée aux entreprises mises en équivalence ⁽¹⁾	(12)
Éléments de juste valeur constatés en résultat financier	13
Total des variations enregistrées en autres éléments du résultat global	(20)
Écarts de conversion et autres	
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)

(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

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Passif net des plans à prestations définies	222	227
Autres avantages à long terme au personnel	150	154
Avantages au personnel	372	381

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 361 millions d'euros pour l'exercice 2012-2013 (343 millions au cours de l'exercice 2011-2012).

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. L'effet rétrospectif sur les droits déjà accumulés dans le plan par les membres visés par ce changement s'est traduit par une diminution de l'engagement de retraite pour un montant de 26 millions d'euros, comptabilisé en résultat opérationnel au cours de l'exercice 2011-2012.

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.

Les montants figurant à l'actif et au passif de l'état consolidé de la situation financière au titre des plans à prestations définies se détaillent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Valeur actuelle des obligations financées	840	834
Juste valeur des actifs de régime	(753)	(732)
Valeur actuelle des obligations partiellement financées	87	102
Valeur actuelle des obligations non financées	139	129
Coût des services passés non comptabilisés	(4)	(4)
Autres éléments non reconnus		
PASSIF NET	222	227

Comme précisé dans la note 2.17.2, Sodexo comptabilise les écarts actuariels au cours de la période dans laquelle ils surviennent dans l'état du résultat global nets d'impôts différés.

Les écarts actuariels cumulés, reconnus en autres éléments du résultat global, s'élèvent à - 134 millions d'euros (perte actuarielle) au 31 août 2013. Le montant cumulé des écarts actuariels reconnus en autres éléments

du résultat global s'élevait à - 123 millions d'euros (perte actuarielle) au 31 août 2012. Les pertes actuarielles sur l'obligation d'un montant de - 31 millions d'euros, dont - 24 millions d'euros au Royaume-Uni, pays qui porte l'essentiel de la dette, ont été compensées par des gains actuariels sur les actifs pour 20 millions d'euros (25 millions d'euros au Royaume-Uni).

Les actifs des régimes à prestations définies se répartissent de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Actions	136	134
Obligations	108	106
Assurances et autres	461	453
Biens immobiliers	36	30
Trésorerie	12	9
TOTAL	753	732

Les montants inscrits au compte de résultat au titre des plans à prestations définies peuvent se détailler de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2012-2013	2011-2012
Coût des services rendus	25	23
Actualisation des obligations	37	39
Rendement attendu des actifs du régime	(34)	(42)
Réductions et règlements	(3)	(1)
Amortissement des services passés non reconnus et autres	3	(25)
CHARGE/(PRODUIT) NET	28	(6)

Au cours de l'exercice 2011-2012, les amortissements des services passés non reconnus comprennent notamment l'impact du changement d'indice (utilisation du CPI en remplacement du RPI) au Royaume-Uni pour 26 millions d'euros, inclus dans le résultat opérationnel.

Sur la charge nette de 28 millions d'euros (produit net de 6 millions d'euros au 31 août 2012) :

- une charge nette de 15 millions d'euros (produit net de 1 million d'euros au 31 août 2012) est comptabilisée en coût des ventes ;

- une charge nette de 10 millions d'euros (produit net de 2 millions d'euros au 31 août 2012) est comptabilisée en charges administratives ;
- le solde de 3 millions (actualisation des obligations et rendement attendu des actifs de régime) est comptabilisé en résultat financier (cf. note 4.2).

La valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime ont évolué de la manière suivante :

	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009
Obligation au 1^{er} septembre	963	765	802	633	568
Coût des services rendus au cours de la période	25	23	24	21	18
Actualisation des obligations	37	39	35	36	34
Écarts actuariels	31	118	(30)	84	55
Coût des services passés	3	(26)	3	0	2
Effet des réductions ou règlements	(3)	(1)	(7)	(4)	(1)
Contributions effectuées par les participants au régime	3	5	5	6	5
Prestations servies prélevées sur les actifs de régime	(23)	(20)	(17)	(14)	(14)
Prestations servies non prélevées sur l'actif	(9)	(8)	(9)	(11)	(10)
Variation de périmètre	1	4	0	3	2
Écart de conversion	(49)	65	(40)	37	(37)
Autres		(1)	(1)	10	11
OBLIGATION AU 31 AOÛT	979	963	765	802	633

	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009
Juste valeur des actifs au 1^{er} septembre	732	606	588	485	520
Rendement attendu des actifs des régimes	34	42	39	34	33
Cotisations effectuées par l'employeur	30	21	22	19	16
Écarts actuariels	20	20	6	22	(37)
Effet des réductions ou règlements	0	0	(4)	(1)	0
Contributions effectuées par les participants au régime	3	5	5	6	5
Prestations servies prélevées sur les actifs de régimes	(23)	(20)	(17)	(14)	(14)
Variation de périmètre	0	0	0	1	0
Écart de conversion	(43)	58	(33)	29	(38)
Autres	0	0	0	7	
JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31 AOÛT	753	732	606	588	485

	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009
Valeur actuelle des obligations	979	963	765	802	633
Juste valeur des actifs de régime	753	732	606	588	485
DÉFICIT (EXCÉDENT)	226	231	159	214	148
Ajustements liés à l'expérience relatifs aux passifs	(5)	1	1	(13)	(18)
Ajustements liés à l'expérience relatifs aux actifs	20	20	6	22	(37)

Les hypothèses actuarielles retenues sur les principaux pays pour les évaluations actuarielles réalisées au 31 août 2013 et au 31 août 2012 sont les suivantes :

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 %
Taux de rendement des actifs de couverture ⁽⁴⁾	2 % - 3 %	3 %	4,7 %	N/A
Montant du passif	62	36	21	30

(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) À compter du 1^{er} septembre 2013, la norme IAS 19 révisée conduit 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.

Au 31 août 2012	France	Pays-Bas	Royaume-Uni	Italie
Taux d'actualisation ⁽¹⁾	2,5 % - 3,5 %	3 %	4,5 %	1,75 % - 2,25 %
Taux d'augmentation des salaires à long terme ⁽²⁾	2,5 % - 3 %	2 %	2,1 % - 3,1 %	N/A
Taux d'inflation à long terme	2 %	2 %	2,1 % - 3,1 % ⁽³⁾	2 %
Taux de rendement des actifs de couverture	2,5 % - 3,5 %	3,6 %	5 %	N/A
Montant du passif (en millions d'euros)	55	21	42	32

(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) : 3,1 % ; taux CPI (indice des prix à la consommation) : 2,1 %.

Les taux de rendement sur actifs de couverture ont été déterminés par référence aux taux de rendement prévus par les marchés financiers pour chaque catégorie d'actifs et sur la durée de vie de l'obligation correspondante. Un rendement attendu des fonds est ainsi déterminé selon l'importance de chaque catégorie d'actifs dans les actifs des fonds. À compter du 1^{er} septembre 2013, la norme IAS 19 révisée conduit 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.

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 1 194 millions d'euros (contre 979 millions d'euros sur la base des hypothèses retenues au 31 août 2013). Une hausse de 0,5 % du taux d'inflation à long terme porterait le montant total de l'obligation brute à 1 055 millions d'euros. Il est

rappelé que le Groupe a opté pour la comptabilisation en autres éléments du résultat global des écarts actuariels générés lors de chaque période.

Le rendement effectif des actifs de régime s'élève à 54 millions d'euros au 31 août 2013 (à comparer avec 34 millions d'euros de rendement attendu).

Sur la base d'une estimation raisonnablement déterminée, Sodexo versera 26 millions d'euros aux régimes sur l'année 2013-2014.

4.17.2 Autres avantages au personnel

Les autres avantages au personnel comprennent principalement des montants liés à l'épargne salariale aux États-Unis (*Deferred Compensation*) ainsi que les engagements relatifs aux médailles du travail.

MONTANTS INSCRITS AU PASSIF AU TITRE DES AUTRES AVANTAGES À LONG TERME AU PERSONNEL

(en millions d'euros)	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Autres avantages à long terme au personnel	150	154

La charge comptabilisée au titre de ces avantages au cours de l'exercice fiscal 2012-2013 s'élève à 24 millions d'euros (23 millions d'euros pour l'exercice 2011-2012)

dont 1,6 million d'euros enregistrés en résultat financier et relatifs aux plans d'Épargne Salariale aux États-Unis (1,6 million d'euros pour l'exercice 2011-2012).

4.18 PROVISIONS

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012	Dotations	Reprises avec utilisation	Reprises sans utilisation	Écarts 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).

(en millions d'euros)	Au 31 août 2011	Dotations	Reprises avec utilisation	Reprises sans utilisation	Écarts de conversion et autres	Variations de périmètre	Effet d'actualisation des provisions	Au 31 août 2012
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	31	13	(3)	(4)		15		52
Provisions pour litiges avec les salariés	28	12	(11)	(4)	1	4		30
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	4	2	(3)		1	4		8
Provisions pour réorganisation	2	2	(1)					3
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	14	3	(5)	(1)		1		12
Provisions pour capitaux propres négatifs *	21				12			33
Autres provisions	9	2	(2)	(2)	1			8
TOTAL PROVISIONS	109	34	(25)	(11)	15	24	0	146

* 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 2013		Au 31 août 2012	
	Courantes	Non Courantes	Courantes	Non courantes
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	9	37	8	44
Provisions pour litiges avec les salariés	19	16	18	12
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	11	20	4	4
Provisions pour réorganisation	52		2	1
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	23	2	7	5
Provisions pour capitaux propres négatifs *	0	18	0	33
Autres provisions	2	6	2	6
TOTAL PROVISIONS	116	99	41	105

* Filiales mises en équivalence dont la quote-part de situation nette est négative (cf. note 4.9).

4.19 DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Autres passifs non courants	214	222
TOTAL AUTRES PASSIFS NON COURANTS	214	222
Clients avances et acomptes reçus sur commandes	241	237
Fournisseurs et comptes rattachés	1 719	1 792
Dettes sociales	992	1 014
Dettes fiscales	231	228
Autres dettes d'exploitation	67	72
Produits constatés d'avance	78	59
Autres dettes hors exploitation	19	20
TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES COURANTES	3 347	3 422
TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	3 561	3 644

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	2 559	2 559
Échéances à plus de 3 mois et moins de 6 mois	214	214
Échéances à plus de 6 mois et moins de 12 mois	533	533
Échéances à plus de 1 an et moins de 5 ans	210	220
Échéances à plus de 5 ans	45	61
TOTAL DES DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	3 561	3 587

4.20 IMPÔTS DIFFÉRÉS

La répartition des impôts différés pour l'exercice 2012-2013 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2012	Produit/ (Charge) d'impôt différé	Impôt comptabilisé en autres éléments du résultat global	Écarts de change et autres	Au 31 août 2013
• Dette envers le personnel	174	(10)	5	(9)	160
• Juste valeur des instruments financiers	9	(1)	(4)	(1)	3
• Immobilisations incorporelles	(74)	11	0	6	(57)
• Autres différences temporelles	(154)	(14)	0	30	(138)
• Reports déficitaires	53	35	0	(22)	66
TOTAL	8	21	1	4	34
dont impôts différés actifs	169				187
dont impôts différés passifs	(161)				(153)

Le montant d'impôts différés actifs nés de reports déficitaires, non comptabilisés du fait de leur récupération jugée non probable, est de 61 millions d'euros (48 millions d'euros au 31 août 2012), dont 8 millions d'euros figurant dans les comptes de filiales antérieurement à leur acquisition (6 millions d'euros au 31 août 2012).

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 2013		Niveau pour les instruments évalués à la juste valeur			
			Valeur comptable	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Valeurs mobilières de placement	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	4.13	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 pour les instruments évalués à la juste valeur			
			Valeur comptable	Juste valeur	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 425	1 501				
Emprunts auprès d'organismes financiers	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 127	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.

Actifs financiers (en millions d'euros)	Catégorie d'instruments	Note	Niveau pour les instruments évalués à la juste valeur					Total
			Au 31 août 2012		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
			Valeur comptable	Juste valeur				
Valeurs mobilières de placement	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	4.13	537	537	67	470		537
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	Actifs disponibles à la vente	4.11	609	609	78	531		609
Clients et autres créances	Prêts et créances au coût amorti	4.12	3 445	3 445				
Autres actifs financiers	Actifs disponibles à la vente	4.11	36	N/A				
	Prêts et créances au coût amorti	4.11	101	101				
Instruments dérivés actifs		4.16	27	27		27		27

Passifs financiers (en millions d'euros)	Catégorie d'instruments	Note	Niveau pour les instruments évalués à la juste valeur					Total
			Au 31 août 2012		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
			Valeur comptable	Juste valeur				
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 426	1 560				
Emprunts auprès d'organismes financiers	Passifs financiers au coût amorti	4.15	1 174	1 288				
Autres emprunts et dettes financières	Passifs financiers au coût amorti	4.15	86	86				
Découverts bancaires	Passifs financiers au coût amorti		15	15				
Fournisseurs et autres dettes	Passifs financiers au coût amorti	4.19	3 422	3 422				
Chèques et Cartes de Services à rembourser	Passifs financiers au coût amorti		2 533	2 533				
Instruments dérivés passifs		4.16	25	25		25		25

(1) La valeur de marché est déterminée sur la base de la cotation des obligations au 31 août 2012.

Il n'y a pas eu de transfert entre les différents niveaux, entre les exercices 2011-2012 et 2012-2013.

4.22 PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Des options d'achat d'actions Sodexo ont été accordées par le Conseil d'Administration de Sodexo aux salariés du Groupe dans le cadre de divers plans de stock-options au cours des exercices précédents. Le Conseil d'Administration de Sodexo a également décidé en avril 2013 l'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre soumises, pour certaines, à condition de performance, en faveur des salariés du Groupe.

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)
17 janvier 2007	47,82 euros	29,42 %	7	4,18 %	2,81 %	5
24 avril 2007	55,36 euros	28,23 %	7	4,37 %	2,79 %	5
11 septembre 2007	47,17 euros	28,54 %	6	4,04 %	2,75 %	5
7 janvier 2008	42,27 euros	28,85 %	7	4,01 %	2,75 %	6
7 janvier 2008	42,27 euros	28,85 %	6	3,95 %	2,75 %	5
9 septembre 2008	45,56 euros	29,48 %	7	4,15 %	2,75 %	6
9 septembre 2008	45,56 euros	29,48 %	6	4,11 %	2,75 %	5
19 janvier 2009	39,40 euros	37,16 %	7	3,28 %	3,00 %	6
19 janvier 2009	39,40 euros	37,16 %	6	2,90 %	3,00 %	5
11 janvier 2010	39,88 euros	28,50 %	7	2,97 %	3,00 %	6
11 janvier 2010	39,88 euros	28,50 %	6	2,45 %	3,00 %	5
13 décembre 2010	48,37 euros	25,00 %	7	3,27 %	3,00 %	6
13 décembre 2010	48,37 euros	25,00 %	6	2,63 %	3,00 %	5
13 décembre 2011	51,40 euros	24,00 %	7	3,48 %	3,00 %	6
13 décembre 2011	51,40 euros	24,00 %	6	2,85 %	3,00 %	5

La durée de vie attendue des options est intégrée au modèle binomial par le biais des comportements des bénéficiaires en matière d'exercice anticipé sur la durée de vie contractuelle des options et se fonde sur des données historiques et n'est pas forcément indicative des exercices d'options qui peuvent survenir.

La volatilité attendue se base sur l'hypothèse selon laquelle la volatilité calculée par régression vers la moyenne des rendements journaliers sur les cinq années ou six années (durée de vie attendue des options) précédant la date d'octroi du plan (excluant les fluctuations de cours de septembre 2002) est un indice des tendances futures.

Pour les plans attribués à compter de 2008, la volatilité est déterminée à partir d'une moyenne pondérée de la volatilité historique du titre observée sur des périodes correspondant à la durée de vie attendue des options octroyées et de la volatilité implicite attendue par le marché.

Le taux d'intérêt sans risque est le taux des obligations d'État (par référence aux taux rapportés par l'indice iBoxx de la zone euro) ayant une maturité similaire à la durée de vie attendue des options.

Les hypothèses concernant le comportement des optionnaires qui ont été utilisées lors de la détermination de la juste valeur des options (ces données sont également fondées sur des données historiques non indicatives des exercices d'options qui peuvent survenir) sont :

- pour les résidents fiscaux français :
 - 50 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 20 % le prix d'exercice,
 - 50 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 40 % le prix d'exercice ;
- pour les non-résidents fiscaux français :
 - 30 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 20 % le prix d'exercice,
 - 30 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 40 % le prix d'exercice,
 - 30 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 70 % le prix d'exercice,
 - 10 % des optionnaires lèvent leurs options lorsque le cours de l'action dépasse de 100 % le prix d'exercice.

MOUVEMENTS SUR L'EXERCICE 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.

	2012-2013		2011-2012	
	Nombre	PMP (en euros)	Nombre	PMP (en euros)
En circulation en début de période	6 816 539	45,71	6 439 038	43,17
Attribuées pendant la période			2 046 950	51,40
Annulées pendant la période	(191 001)	47,12	(170 057)	46,39
Exercées pendant la période	(1 618 245) ⁽¹⁾	42,27	(1 499 392) ⁽²⁾	42,48
Expirées pendant la période				
En circulation en fin de période	5 007 293	46,76	6 816 539	45,71
Exercables en fin de période	2 133 493	43,05	2 013 706	42,38

(1) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 65,57 euros.

(2) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 56,81 euros.

La durée de vie résiduelle moyenne pondérée pour les options en circulation au 31 août 2013 est de 3,6 ans (4,2 ans au 31 août 2012).

La juste valeur moyenne pondérée des plans des options attribuées durant l'exercice 2011-2012 est de 10,43 euros. Il n'y a pas eu d'attribution d'options d'achat d'actions au cours de l'exercice 2012-2013.

Le tableau suivant précise les prix d'exercice et les dates d'expiration des options en circulation au 31 août 2013 :

Date d'octroi	Point de départ d'exercice	Date d'expiration	Prix d'exercice	Nombre d'options non exercées au 31 août
Janvier 2007	Janvier 2008	Janvier 2014	47,82 euros	168 097
Janvier 2008	Janvier 2009	Janvier 2015	42,27 euros	93 159
Janvier 2008	Janvier 2009	Janvier 2014	42,27 euros	51 710
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	264 137
Janvier 2009	Janvier 2010	Janvier 2015	39,40 euros	173 696
Janvier 2010	Janvier 2011	Janvier 2017	39,88 euros	578 278
Janvier 2010	Janvier 2011	Janvier 2016	39,88 euros	438 116
Décembre 2010	Décembre 2011	Décembre 2017	48,37 euros	649 450
Décembre 2010	Décembre 2011	Décembre 2016	48,37 euros	776 875
Décembre 2011	Décembre 2012	Décembre 2018	51,40 euros	792 300
Décembre 2011	Décembre 2012	Décembre 2017	51,40 euros	1 021 475
TOTAL				5 007 293

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 ;

- la condition de performance consiste en l'atteinte d'un taux de croissance annuel cumulé du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % sur une période de trois exercices à taux de change constants et hors éléments exceptionnels ;
- 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.

Le tableau suivant donne la liste des hypothèses utilisées pour estimer la juste valeur des actions attribuées dans le cadre de ce plan.

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 (%)
25 avril 2013	France	2	2	2,5 %	0,40 %	6 %
25 avril 2013	France	3	2	2,5 %	0,40 %	6 %
25 avril 2013	International	4	N/A	2,5 %	0,60 %	6 %

MOUVEMENTS SUR L'EXERCICE 2012-2013

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

	2012-2013
Nombre en début de période	840 755
Attribuées pendant la période	
Annulées pendant la période	(2 450)
Livrées pendant la période	
Nombre en fin de période	838 305

La juste valeur moyenne pondérée des plans d'actions attribuées gratuitement durant l'exercice est de 56,14 euros.

Le tableau suivant précise les dates d'expiration des actions attribuées gratuitement en circulation au 31 août 2013 :

Date d'octroi	Fin de la période d'acquisition des droits	Nombre d'actions au 31 août
Avril 2013	Avril 2015	162 107
Avril 2013	Avril 2016	125 968
Avril 2013	Avril 2017	550 230
TOTAL		838 305

4.22.3 Charge comptabilisée au cours de l'exercice

La charge comptabilisée dans le compte de résultat pour l'exercice 2012-2013 au titre des plans d'options d'achat d'actions et d'actions attribuées gratuitement est de 17 millions d'euros (contre 19 millions d'euros au titre de l'exercice 2011-2012).

4.22.4 Plans émis à la suite de l'acquisition de Sodexo Marriott Services

Le Groupe s'est engagé à livrer 3 044 394 actions Sodexo Alliance aux salariés de Sodexo, Inc. à un prix moyen de 29,01 dollars US, dans le cadre du rachat de 53 % du capital de Sodexo Marriott Services, Inc. en juin 2001. Les options étaient toutes exerçables avant novembre 2012.

Ces options ne sont pas valorisées car leur octroi est antérieur à novembre 2002, date de prise d'effet de IFRS 2, et leurs droits ont été acquis avant le 1^{er} janvier 2005.

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

	2012-2013		2011-2012	
	Nombre	PMP (en dollars)	Nombre	PMP (en dollars)
En circulation en début de période	2 897	29,99	11 415	29,99
Attribuées pendant la période				
Annulées pendant la période				
Exercées pendant la période	(2 897) ⁽¹⁾	29,99	(8 518) ⁽²⁾	29,99
Expirées pendant la période				
En circulation en fin de période	0		2 897	29,99
Exercable en fin de période	0		2 897	29,99

(1) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 77,29 USD.

(2) Le prix pondéré de l'action à la date d'exercice des options exercées est de 74,80 USD.

4.23 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Les principales acquisitions de l'exercice sont décrites dans la section 1. Faits marquants. Le montant des actifs acquis et passifs repris aux dates d'acquisition, évalués de manière provisoire au 31 août 2013, est résumé dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Montants à la juste valeur
Immobilisations incorporelles	28
Immobilisations corporelles	1
Créances clients ⁽¹⁾	20
Autres actifs courants	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26
Dettes financières non courantes	0
Autres dettes non courantes	(2)
Impôts différés nets	(5)
Autres dettes et passifs courants	(45)
Total des actifs nets identifiables	31
Goodwill	92
Contrepartie transférée ⁽²⁾	(123)
Trésorerie acquise	26
Variation de dette sur acquisition de filiales	(2)
IMPACT SUR LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	(99)

(1) Correspondant à un montant en valeur brute de 20 millions d'euros.

(2) Prix payé ou payable en trésorerie.

La contribution des sociétés acquises depuis leur intégration s'élève à 28 millions d'euros pour le chiffre d'affaires et est non significative sur le résultat de la période.

Les actifs incorporels incluent principalement les relations clients et les marques. Les durées d'amortissement de ces actifs incorporels ont été fixées par le management dans une fourchette de 3 ans à 15 ans en fonction du taux d'attrition estimé pour les contrats et de la durée de vie probable des marques. Le *goodwill* correspond à l'écart positif entre le prix d'acquisition et le total de la juste valeur des actifs nets identifiables.

Les *goodwills* constatés au cours de l'exercice sont principalement liés à l'acquisition de la société Servi-Bonos, SA de CV (Mexique).

Le *goodwill* représente principalement le savoir-faire et la compétence des employés ainsi que la capacité bénéficiaire des entreprises acquises.

Le montant des actifs acquis et passifs repris aux dates d'acquisition, au cours de l'exercice clos le 31 août 2012, est résumé dans le tableau suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants à la juste valeur
Immobilisations incorporelles	165
Immobilisations corporelles	49
Autres actifs non courants	15
Créances clients ⁽¹⁾	94
Autres actifs courants	38
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28
Dettes financières non courantes	(13)
Autres dettes non courantes	(41)
Impôts différés nets	(4)
Dettes financières courantes	(49)
Autres dettes et passifs courants	(117)
Total des actifs nets identifiables	165
<i>Goodwill</i>	456
Contrepartie transférée ⁽²⁾	(621)
Trésorerie acquise	28
Variation de dette sur acquisition de filiales	7
IMPACT SUR LE TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	(586)

(1) Correspondant à un montant en valeur brute de 101 millions d'euros.

(2) Prix payé ou payable en trésorerie, y compris un complément de prix estimé pour 6 millions d'euros.

La contribution des sociétés acquises au cours de l'exercice 2011-2012 à compter de leur date d'intégration s'élève à 714 millions d'euros pour le chiffre d'affaires de l'exercice 2011-2012 et est non significative sur le résultat de l'exercice 2011-2012.

Les *goodwills* constatés au cours de l'exercice 2011-2012 concernaient principalement les acquisitions des sociétés Puras do Brasil au Brésil, Roth Bros aux États-Unis et Lenôtre en France.

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 2012-2013 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 2013	Au 31 août 2012
Moins d'un an	128	132
De 1 à 5 ans	271	258
Plus de 5 ans	99	79
TOTAL	498	469

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 136 millions d'euros (150 millions d'euros au 31 août 2012) ;
- des loyers de bureaux pour 338 millions d'euros (298 millions d'euros au 31 août 2012). 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 35 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 28 millions d'euros et 55 millions d'euros.

4.24.3 Autres engagements donnés

(en millions d'euros)	Au 31 août 2013				Au 31 août 2012
	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total	Total
Engagements de paiement donnés aux tiers	9	1		10	9
Garanties d'exploitation de sites	3	2		5	43
Garanties de bonne fin données aux clients du Groupe Sodexo	0	43	124	167	173
Autres engagements	19	3	117	139	16
TOTAL	31	49	241	321	241

Les engagements de paiements donnés aux tiers incluent principalement les engagements de financement en dettes subordonnées dans les PPP (cf. note 2.3.2) pour 9 millions d'euros.

Les garanties de bonne fin accordées aux clients du Groupe correspondent à certains engagements donnés dans le cadre d'une vingtaine de contrats où, du fait de la sous-traitance, le Groupe estime qu'il pourrait être

exposé au paiement d'une indemnité en cas de défaut de réalisation de la prestation. Les garanties de bonne fin sont réexaminées régulièrement par le management des entités opérationnelles. Une provision est constituée lorsque des paiements liés à ces garanties deviennent probables. Hormis ces contrats, le Groupe estime être en mesure de mettre en œuvre les moyens supplémentaires nécessaires pour éviter de payer des indemnités aux clients qui bénéficient de clause de garanties de bonne fin.

Le Groupe a également des engagements de performances vis-à-vis de ses clients mais considère que ceux-ci ont plus la caractéristique de garanties d'exécution que d'un contrat d'assurance ayant pour objectif d'indemniser le client en cas de non-réalisation de la prestation (l'indemnité étant en général réservée aux cas où Sodexo n'aurait pas été en mesure de mettre en œuvre les moyens alternatifs ou supplémentaires pour satisfaire le client).

Dans les faits, compte tenu de sa taille et de son implantation, le Groupe Sodexo considère être capable de mettre en œuvre les moyens supplémentaires nécessaires pour éviter de payer des indemnités aux clients bénéficiant de telles clauses.

À ce jour, aucune provision n'est constatée dans l'état consolidé de la situation financière au titre de ces garanties.

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 2 700 000 heures.

4.25 INFORMATIONS SUR LES PARTIES LIÉES

4.25.1 Rémunérations, avances et engagements en matière de pensions et indemnités assimilées accordés aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif ainsi qu'au Directeur Général de Sodexo

(en euros)	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Avantages à court terme	10 249 871	10 494 809
Avantages postérieurs à l'emploi	549 600	499 069
Juste valeur des stock-options et actions attribuées gratuitement à la date d'attribution	7 176 691	5 337 934
TOTAL	17 976 162	16 331 812

Ces avantages incluent les jetons de présence, les rémunérations et avantages de toute nature versés (ou procurés sur la période pour des fonctions exercées) par les sociétés Bellon SA, Sodexo SA et/ou les sociétés du Groupe Sodexo.

Au cours de l'exercice 2012-2013, 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.

4.25.2 Principal actionnaire

Au 31 août 2013, la société Bellon SA détient 37,71 % du capital de Sodexo SA.

Au cours de l'exercice 2012-2013, Bellon SA a facturé à Sodexo SA un montant de 6,2 millions d'euros au titre du contrat d'assistance et de conseil signé par les deux sociétés (6,2 millions d'euros au cours de l'exercice 2011-2012).

Au cours du premier semestre 2012-2013, l'Assemblée Générale des actionnaires de Sodexo SA a décidé la distribution d'un dividende de 1,59 euro par action. À ce titre, la société Bellon SA a reçu 94,2 millions d'euros de dividendes en février 2013.

4.25.3 Sociétés non intégrées globalement

Les autres transactions avec les parties liées concernent les prêts accordés, les transactions réalisées et les engagements hors bilan portant sur des entreprises associées.

(en millions d'euros)	Au 31 août 2013			Au 31 août 2012
	Valeurs brutes	Dépréciations	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Prêts accordés	65	0	65	76

Engagements hors bilan	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Engagements de paiement donnés aux tiers	10	9
Garanties de bonne fin données à des clients	165	171

Transactions réalisées	2012-2013	2011-2012
Chiffre d'affaires	325	310
Charges opérationnelles	0	0
Résultat financier	3	6

4.26 EFFECTIFS

Les effectifs du Groupe sont les suivants :

	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Encadrement	48 885	50 211
Employés	379 036	371 180
TOTAL	427 921	421 391

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 2013	132 581	100 249	34 997	155 653	423 480	3 989	452	427 921
Au 31 août 2012	123 673	101 503	37 956	154 171	417 303	3 638	450	421 391

4.27 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.

4.28 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Il n'existe aucun événement significatif postérieur à la clôture.

➤ 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 de nos filiales étant réalisées essentiellement dans la même devise.

Sodexo SA a recours à des instruments dérivés pour assurer la gestion des risques auxquels le Groupe est exposé du fait de la volatilité des taux d'intérêt et des taux de change.

Les politiques arrêtées par le Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Financier Groupe, sont conçues pour éviter toute prise de position spéculative. En outre, selon ces politiques :

- l'essentiel de l'endettement doit être contracté à taux fixe ou converti en taux fixe grâce à des instruments de couverture ;
- dans le cadre de la politique de financement, le risque de change sur les prêts en devises aux filiales doit être couvert ;
- l'échéance des instruments de couverture ne doit pas dépasser celle des emprunts couverts.

5.1.1 Analyse de sensibilité aux taux d'intérêt

(en millions d'euros)	Note	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Passifs financiers hors instruments financiers dérivés	4.15	2 607	2 686
Dont passifs à taux fixes		2 324	2 403
Dont passifs à taux variables		283	283
Incidence des instruments financiers dérivés de taux et des instruments financiers dérivés de taux et de change	4.16	(67)	(2)
Sur les passifs à taux fixes		177	216
Sur les passifs à taux variables		(244)	(218)
Passifs financiers après incidence des instruments financiers dérivés de taux et des instruments financiers dérivés de taux et de change		2 540	2 684
Dont passifs à taux fixe		2 501	2 619
Dont passifs à taux variables		39	65

Au 31 août 2013, comme au 31 août 2012, 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 2013				Au 31 août 2012			
	Dollar USD	Real BRL	Livre GBP	Bolivar Fuerte VEF	Dollar USD	Real BRL	Livre GBP	Bolivar Fuerte VEF
Taux de clôture au 31 août	0,756	0,321	1,171	0,074	0,793	0,388	1,257	0,078
Actif monétaire								
BFR actif et autres créances	776	421	194	3	753	429	216	4
Impôts différés	57	43	10	1	67	37	16	1
Trésorerie globale	510	430	139	154	573	468	146	110
TOTAL ACTIF MONÉTAIRE	1 343	894	343	158	1 393	934	378	115
Passif monétaire								
Dettes financières	850	23	3		891	44	5	
BFR passif et autres dettes	1 226	722	335	112	1 252	753	374	90
Impôts différés	30	93			34	89	1	
TOTAL PASSIF MONÉTAIRE	2 106	838	338	112	2 177	886	380	90
Position nette ⁽¹⁾	(763)	56	5	46	(784)	48	(2)	25

(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 2013				Au 31 août 2012			
	Dollar USD	Real BRL	Livre GBP	Bolivar Fuerte VEF	Dollar USD	Real BRL	Livre GBP	Bolivar Fuerte VEF
Taux de clôture au 31 août	0,756	0,321	1,171	0,074	0,793	0,388	1,257	0,078
Actif monétaire								
BFR actif et autres créances	776	421	194	3	753	429	216	4
Impôts différés	57	43	10	1	67	37	16	1
Trésorerie globale	510	430	139	154	573	468	146	110
TOTAL ACTIF MONÉTAIRE	1 343	894	343	158	1 393	934	378	115
Passif monétaire								
Dettes financières	850	269	30		891	374	43	
BFR passif et autres dettes	1 226	722	335	112	1 252	753	374	90
Impôts différés	30	93			34	89	1	
TOTAL PASSIF MONÉTAIRE	2 106	1 084	365	112	2 177	1 216	418	90
Position nette ⁽¹⁾	(763)	(190)	(22)	46	(784)	(282)	(40)	25

(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 2013				Au 31 août 2012			
	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	657	35	23	190	654	34	25	199
Real BRL	117	17	11	56	124	19	13	63
Livre GBP	139	5	7	63	148	10	11	65
TOTAL	913	57	41	309	926	63	49	327

5.2 EXPOSITION AUX RISQUES DE LIQUIDITÉ

Les caractéristiques des financements obligataires et bancaires utilisés par le Groupe au 31 août 2013 sont décrites en détail dans la note 4.15 de l'annexe aux comptes consolidés.

Au 31 août 2013, 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. Au 31 août 2012, plus de 85 % de la dette consolidée du Groupe avait été empruntée sur les marchés de capitaux et le financement bancaire assurait moins de 15 % des besoins du Groupe. Les échéances de remboursement des principales dettes s'échelonnent entre les exercices 2013-2014 et 2023-2024. Le Groupe a une ligne de crédit confirmée multidevises de 600 millions d'euros plus 800 millions de dollars US à échéance juillet 2018, qui était tirée à hauteur de 250 millions d'euros au 31 août 2013 (235 millions au 31 août 2012).

5.3 EXPOSITION AUX RISQUES DE CONTREPARTIE

L'exposition au risque de crédit est limitée à la valeur comptable des actifs financiers.

La politique du Groupe est de gérer et répartir le risque de contrepartie. S'agissant des instruments dérivés, chaque transaction avec une banque doit s'appuyer sur une convention cadre de type convention AFB ou ISDA.

Le risque de contrepartie lié aux créances clients est non significatif. Compte tenu de la dispersion géographique et sectorielle du Groupe, il n'existe aucune concentration de risques portant sur les créances individuelles échues et non dépréciées. De plus, le Groupe n'a enregistré aucune évolution significative des impacts liés aux défaillances financières de ses clients au cours de l'exercice.

Le risque de contrepartie est essentiellement bancaire. Le Groupe limite son exposition au risque de contrepartie en diversifiant ses placements et en limitant la concentration du risque entre les mains de chacune des contreparties. Les transactions sont effectuées avec des contreparties de premier plan en fonction des risques pays. Un *reporting* régulier de suivi de la répartition auprès des contreparties ainsi que de leur qualité est mis en place.

Afin de réduire encore ce risque, le Groupe a mis en place en 2010-2011, un mécanisme de *cash pooling* international entre les principales filiales réduisant ainsi les liquidités placées chez des tiers en les concentrant sur les holdings financières du Groupe.

La contrepartie maximale est d'environ 14 % (10 % au 31 août 2012) 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 2013 présentées dans le tableau ci-dessous représentent plus de 90 % du chiffre d'affaires consolidé. Les nombreuses autres entités représentent individuellement moins de 0,50 % des agrégats chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat net part du groupe et capitaux propres.

Les principales acquisitions sont mentionnées en section 1. Faits marquants.

La première colonne indique le pourcentage d'intérêts, la seconde le pourcentage de contrôle. Seuls sont mentionnés les pourcentages d'intérêts ou de contrôles inférieurs à 97 %.

La lettre N désigne les sociétés entrées dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice.

La lettre S désigne les sociétés sorties du périmètre de consolidation au cours de l'exercice.

Les lettres ME désignent les filiales qui sont mises en équivalence, les autres sont intégrées globalement.

	Intérêts %	Contrôle %	Activité principale	Pays
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 Sites			Sur Site	France
One SCA			Holding	France
Groupe Crèche Attitude (consolidé)	35 %	35 %	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	Allemagne
			Sur Site	Allemagne
			Sur Site	Allemagne
			Sur Site	Autriche
			Sur Site	Belgique

		Intérêts %	Contrôle %	Activité principale	Pays
Europe					
	Imagor Services & Cie SNC			Avantages et Récompenses	Belgique
	Sodexo Pass Belgium SA (consolidé)			Avantages et Récompenses	Belgique
	Compagnie Financière Aurore International			Holding	Belgique
	Sodexo (Cyprus) Ltd			Sur Site	Chypre
	Sodexo España SA (consolidé)			Sur Site	Espagne
	Sodexo Soluciones de Motivación Espana SAU			Avantages et Récompenses	Espagne
	Sodexo Oy			Sur Site	Finlande
	Sodexo Magyarország KFT			Sur Site	Hongrie
	Sodexo Ireland Ltd			Sur Site	Irlande
	Sodexo Italia (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 Ceska 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
ME	Integrated Pathology Partnerships Ltd	49 %	49 %	Sur Site	Royaume-Uni
	Sodexo Services Group Ltd			Holding	Royaume-Uni
	Sodexo Ltd			Sur Site	Royaume-Uni

		Intérêts %	Contrôle %	Activité principale	Pays
	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
	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
N	Sodexo Pass Holding Sweden AB			Avantages et Récompenses	Suède
N	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	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 2013

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 2013 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Sodexo S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par votre Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II - JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- votre société a procédé à un test de dépréciation des goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et a également évalué s'il existait des indices de perte de valeur sur les actifs à durée d'utilité déterminée selon les modalités décrites dans les notes 2.8 et 4.10 de l'annexe.

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation et la méthode retenue pour l'évaluation de la valeur d'utilité basée sur les flux de trésorerie futurs actualisés après impôts. Nous avons également examiné la documentation préparée dans ce cadre et apprécié la cohérence des données utilisées notamment en ce qui concerne les hypothèses retenues pour l'élaboration des plans d'activité ;

- les provisions couvrant les engagements de retraite et autres avantages assimilés selon les modalités décrites dans les notes 2.17 et 4.17 de l'annexe ont fait l'objet pour l'essentiel d'une évaluation par des actuaires externes. Nous avons examiné les données et hypothèses retenues par ces actuaires ainsi que leurs conclusions et nous avons vérifié que la note 4.17 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 13 novembre 2013

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Yves Nicolas
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG SA

Hervé Chopin
Associé

3.5 Informations supplémentaires

➤ 3.5.1 RATIOS FINANCIERS

		Exercice 2012-2013 Hors éléments exceptionnels ⁽⁴⁾	Exercice 2012-2013 Données publiées	Exercice 2011-2012 Hors éléments exceptionnels ⁽⁵⁾	Exercice 2011-2012 Données publiées
Taux d'endettement net	$\frac{\text{Dettes financières}^{(1)} - \text{trésorerie opérationnelle}^{(2)}}{\text{Capitaux propres et intérêts minoritaires}}$	16,0 %	16,0 %	20,8 %	20,8 %
Capacité de remboursement des emprunts	$\frac{\text{Dettes financières}^{(1)}}{\text{Autofinancement}^{(3)}}$	3,1 années	3,4 années	2,9 années	2,8 années
Indépendance financière	$\frac{\text{Dettes financières non courantes}}{\text{Capitaux propres et intérêts minoritaires}}$	63,4 %	63,4 %	83,1 %	83,1 %
Rendement des capitaux propres	$\frac{\text{Part du Groupe dans le résultat net}}{\text{Part du Groupe dans les capitaux propres hors résultat}}$	21,1 %	17,5 %	20,1 %	20,9 %
Ratio d'endettement net	$\frac{\text{Dettes financières}^{(1)} - \text{trésorerie opérationnelle}^{(2)}}{\text{Résultat opérationnel avant dépréciations et amortissement (EBITDA)}}$	0,4	0,4	0,5	0,5
Retour sur capitaux employés (ROCE)	$\frac{\text{Résultat opérationnel après impôt}}{\text{Immobilisations corporelles + écarts d'acquisitions + autres immobilisations incorporelles + investissements clients + besoin en fonds de roulement}}$	17,8 %	15,2 %	16,6 %	17,1 %
Couverture des charges d'intérêts	$\frac{\text{Résultat opérationnel}}{\text{Charges d'intérêts nettes}}$	6,3	5,4	5,8	6,0

(1) Dettes financières = dettes financières non courantes + dettes financières courantes hors découverts bancaires-instruments financiers dérivés à l'actif.

(2) Trésorerie et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses moins découverts bancaires.

(3) Flux net de trésorerie lié à l'activité - variation du besoin en fonds de roulement.

(4) Les ratios financiers relatifs à l'exercice 2012-2013 ont été recalculés en excluant l'effet des charges exceptionnelles liées au programme d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts.

(5) Les ratios financiers relatifs à l'exercice 2011-2012 ont été recalculés en excluant l'effet des produits exceptionnels liés à l'ajustement comptable sur les plans de retraite au Royaume-Uni.

➤ 3.5.2 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET ÉLÉMENTS FINANCIERS SUR DEUX ANS

	2012-2013	2011-2012
Capitaux propres	2 990	3 069
Part du Groupe	2 953	3 034
Part des minoritaires	37	35
Dettes financières ⁽¹⁾		
Dettes financières non courantes	1 827	2 526
Dettes financières courantes	692	158
Trésorerie (y compris découverts bancaires)	1 307	1 436
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages et Récompenses	734	609
Endettement financier net ⁽²⁾	(478)	(639)
Chiffres d'affaires	18 397	18 236
Résultat opérationnel	814	984
Résultat consolidé	462	550
Part des minoritaires	23	25
Résultat net part du Groupe	439	525
Nombre d'actions moyen	150 980 749	151 121 979
Résultat par action	2,91	3,48
Dividende par action (en euros)	1,59	1,46
Valeur de l'action au 31 août (en euros)	66,77	62,87
Cours le plus haut de l'exercice	74,91	64,85
Cours le plus bas de l'exercice	58,50	48,13

(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 31/08/2013	2012-2013
			1 euro =	1 euro =
CFA	Afrique	CFA (1 000 unités)	0,655957	0,655957
ZAR	Afrique du Sud	Rand	13,667000	11,903579
DZD	Algérie	Dinar (1 000 unités)	0,107474	0,103182
SAR	Arabie saoudite	Rial	4,975100	4,897477
ARS	Argentine	Peso	7,509900	6,594401
AUD	Australie	Dollar	1,482000	1,302051
BRL	Brésil	Real	3,112200	2,717777
BGN	Bulgarie	Lev bulgare	1,955800	1,955800
CAD	Canada	Dollar	1,393600	1,324199
CLP	Chili	Peso (1 000 unités)	0,684750	0,630206

Codes ISO	Pays	Monnaie	Taux de clôture au 31/08/2013	Taux moyen 2012-2013
			1 euro =	1 euro =
CNY	Chine	Yuan	8,097900	8,111117
COP	Colombie	Peso (1 000 unités)	2,573410	2,400488
KRW	Corée	Won (1 000 unités)	1,468900	1,443941
CRC	Costa Rica	Colon (1 000 unités)	0,666910	0,652944
DKK	Danemark	Couronne	7,459400	7,457437
AED	Émirats arabes unis	Dirham	4,871900	4,795926
USD	États-Unis	Dollar	1,323500	1,307531
GNF	Guinée	Franc guinéen (1 000 unités)	9,108750	9,040940
HKD	Hong Kong	Dollar	10,262700	10,141545
HUF	Hongrie	Forint (1 000 unités)	0,300780	0,292969
INR	Inde	Roupie (1 000 unités)	0,087847	0,072675
IDR	Indonésie	Rupiah (1 000 unités)	14,918520	12,799206
ILS	Israël	Shekel israélien	4,771200	4,867620
JPY	Japon	Yen (1 000 unités)	0,130010	0,117425
KZT	Kazakhstan	Tenge (1 000 unités)	0,203620	0,197268
KWD	Koweït	Dinar	0,379200	0,369971
LBP	Liban	Livre libanaise (1 000 unités)	2,015530	1,971919
MGA	Madagascar	Malagasy ariary (1 000 unités)	2,891630	2,888792
MYR	Malaisie	Ringgit	4,355400	4,057376
MAD	Maroc	Dirham	11,149500	11,124372
MXN	Mexique	Peso	17,615800	16,759611
NOK	Norvège	Couronne	8,090500	7,542146
NZD	Nouvelle-Zélande	Dollar néo-zélandais	1,704100	1,597510
OMR	Oman	Rial	0,513700	0,503021
PEN	Pérou	Soï	3,755800	3,448404
PHP	Philippines	Peso philippin	58,996000	54,487525
PLN	Pologne	Zloty	4,263300	4,179708
QAR	Qatar	Rial	4,863400	4,762054
CZK	Rép. tchèque	Cour. tchèque (1 000 unités)	0,025735	0,025514
RON	Roumanie	Nouveau Leu	4,432000	4,434595
GBP	Royaume-Uni	Livre	0,853950	0,836735
RUB	Russie	Rouble (1 000 unités)	0,044005	0,041053
SGD	Singapour	Dollar	1,686700	1,623000
SEK	Suède	Couronne	8,750300	8,572059
CHF	Suisse	Franc suisse	1,231000	1,220754
TZS	Tanzanie	Shilling (1 000 unités)	2,153760	2,066449
THB	Thaïlande	Baht	42,557000	39,780985
TND	Tunisie	Dinar	2,174400	2,076253
TRY	Turquie	Livre	2,686800	2,393145
UYU	Uruguay	Peso uruguayen	29,518500	26,080821
VEF	Venezuela	Bolivar (1 000 unités)	0,013500	0,013500
VND	Vietnam	Dong vietnamien	27 906,360000	27 232,504123

➤ 3.5.4 POLITIQUE D'INVESTISSEMENTS

(en millions d'euros)	2012-2013	2011-2012
Investissements corporels et incorporels et investissements chez les clients	251	277
Acquisitions de titres de participations au cours de l'exercice	98	583

Investissements en cours au 31 août 2013 :

- 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 : à la date de ce document, Sodexo n'a consenti aucun engagement significatif ferme d'acquisition de titres de participation.

En raison de la nature de l'activité du Groupe, les investissements représentent moins de 2 % du chiffre d'affaires et correspondent essentiellement à des investissements sur les 33 300 sites exploités, qui interviennent en support de l'activité opérationnelle et

sont financés par la trésorerie opérationnelle. Aucun de ces investissements n'est significatif individuellement.

Les investissements financiers réalisés en 2012-2013, ainsi que les engagements d'acquisition connus à cette date, sont décrits dans la note 4.23 de l'annexe aux comptes consolidés.

La description détaillée des flux d'investissement figure dans les notes 3.1, 4.5.1 et 4.5.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les acquisitions de titres de participation réalisées postérieurement à la clôture sont décrites, le cas échéant, dans la note 4.28 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 un prix en contrepartie des services rendus et prend en charge les risques liés aux coûts de sa prestation. Les contrats de forfait disposent généralement de clauses d'indexation périodique qui permettent de répercuter aux clients l'augmentation des coûts opérationnels (coût du personnel, coûts denrées). Cette révision de prix se fait par application d'une formule représentative de l'évolution du coût de la prestation qui prend en compte l'évolution des conditions économiques. L'absence de telles dispositions contractuelles pourrait avoir un effet significatif sur la rentabilité de ces mêmes contrats.

Dans les contrats de mandat : le client prend à sa charge, soit directement, soit par remboursement, les coûts relatifs à la réalisation de la prestation telles que soient les fluctuations dans la fréquentation des sites. La rémunération du prestataire est versée sous forme de commission fixe ou variable. L'expertise du Groupe en matière d'achats lui assure un accès stable à des produits de qualité à des prix compétitifs grâce à des accords négociés avec les fournisseurs. Dans certains cas très spécifiques, Sodexo est dans l'obligation de restituer à ses clients les négociations avec les fournisseurs qu'il perçoit.

Dans la pratique, les contrats de Sodexo comportent des caractéristiques propres à chacune de ces deux catégories.

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 et qui se différencient de ceux des concurrents. Il convient

de préciser qu'au 31 août 2013, le taux de fidélisation des clients de l'activité Services sur Site est de 92,5 %.

De plus, la croissance dans l'activité Services Avantages et Récompenses dépend de l'expansion géographique, du développement de nouveaux services, d'une marque reconnue et de solides réseaux d'affiliés.

Risques liés à la concurrence

Le nombre de concurrents présents au niveau international est assez réduit.

Cependant dans chacun des pays où le Groupe est implanté, Sodexo doit faire face à une importante concurrence composée d'acteurs internationaux, nationaux et parfois locaux. Il existe également des clients et des prospects qui se déterminent pour des solutions internes et décident de ne pas sous-traiter les Services sur Site.

Dans les Services sur Site, les concurrents internationaux, nationaux et parfois locaux peuvent être des entreprises offrant un type de service unique (restauration collective ou nettoyage ou maintenance technique) ou proposant une offre multiservices. Ces entreprises peuvent être originaires du secteur de la restauration collective ou d'autres services de *facilities management* ou de spécialistes de services plus techniques ou encore être des sociétés de conseil en immobilier d'entreprise *property managers* qui sous-traitent ces services à des tiers prestataires.

En Services Avantages et Récompenses, dans les 34 pays où le Groupe propose ces services, Sodexo peut être en concurrence avec une entreprise mondiale ou avec des entreprises régionales ou locales.

Risques liés à une éventuelle dépendance

Bien que l'activité de Sodexo dépende de sa capacité à renouveler ses contrats et à en signer de nouveaux – et ce, à des conditions économiques favorables – aucun de ses clients ne représente plus de 2 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

Par ailleurs, aucun fournisseur industriel ne représente plus de 3 % du volume total des achats. Cependant, la capacité du Groupe à bien organiser ses systèmes d'approvisionnement, y compris les achats et la logistique, a une influence importante sur son résultat.

L'activité du Groupe ne dépend d'aucun brevet particulier, ni de licence de marques dont il n'aurait pas la propriété.

Risques liés à la sécurité alimentaire, 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 ainsi qu'aux activités des clients 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 de 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 aux divers projets d'intégration de ressources en management limitées. Par ailleurs, les synergies attendues au moment de la décision de procéder à l'acquisition peuvent se révéler moins importantes qu'escomptées. Les difficultés rencontrées dans l'intégration des activités acquises, ainsi que certains engagements ou facteurs négatifs affectant leur exploitation, peuvent produire des effets négatifs significatifs sur l'activité, le résultat d'exploitation et la situation financière de Sodexo.

Enfin, comme indiqué en note 4.10 des comptes consolidés, le Groupe réalise annuellement des tests de dépréciation des actifs, y compris des actifs incorporels et des goodwill 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.

La Direction Générale travaille 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 NOUVELLES TECHNOLOGIES

Le Groupe dépend de plus en plus d'infrastructures et applications informatiques pour ces activités. Les principaux risques sont liés à la disponibilité des services informatiques, à l'intégrité et la confidentialité des données. Toute défaillance des infrastructures, applications ou réseaux de communication de données, toute panne liée à un défaut de sécurisation, de même que toute perte de données, accidentelle ou intentionnelle, et toute utilisation de données par des tiers, pourraient bloquer ou ralentir la fourniture de services aux clients, retarder certaines prises de décision et, plus généralement, avoir un impact négatif sur les activités du Groupe.

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 4.27 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.



BRINQUEDO
PASS

CHEQUE

sodexo

NOME DA EMPRESA
NOME DO FUNCIONÁRIO

4

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ MÈRE

4.1	COMPTES SOCIAUX DE SODEXO SA	224	4.3	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES COMPTES SOCIAUX	244
4.1.1	Compte de résultat	224	4.3.1	Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices	244
4.1.2	Bilan	225	4.3.2	Répartition des résultats	245
4.2	ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX	226	4.4	RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	246
			4.4.1	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	246
			4.4.2	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	248

4.1 Comptes sociaux de Sodexo SA

> 4.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	2012-2013	2011-2012
Chiffre d'affaires net	3	77 175	63 337
Autres produits d'exploitation		234 967	230 602
Achats consommés		(689)	(719)
Charges de personnel		(45 318)	(28 794)
Autres charges d'exploitation		(118 382)	(102 390)
Impôts et taxes		(13 225)	(9 438)
Dotations aux amortissements et provisions		(2 099)	(2 531)
Résultat d'exploitation		132 429	150 067
Résultat financier	4	230 726	200 094
Résultat exceptionnel	5	(23 578)	(31 895)
Participation des salariés		(6)	(131)
Impôts sur les bénéfices	6	2 071	22 364
Résultat net		341 642	340 499

> 4.1.2 BILAN

ACTIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
ACTIF IMMOBILISÉ NET			
Immobilisations incorporelles	7	14 106	12 208
Immobilisations corporelles	7	2 557	3 527
Immobilisations financières	7	5 759 958	5 870 221
Total actif immobilisé	7	5 776 621	5 885 956
ACTIF CIRCULANT			
Clients et comptes rattachés	9	65 252	66 309
Autres créances et comptes de régularisation	9	260 895	258 669
Valeurs mobilières de placement	11	309 138	342 599
Disponibilités		106 497	48 133
Total actif circulant		741 782	715 710
TOTAL DE L'ACTIF		6 518 403	6 601 666

PASSIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
CAPITAUX PROPRES			
Capital		628 528	628 528
Primes		1 108 954	1 108 954
Réserves et résultat		1 357 144	1 255 569
Provisions réglementées		15 550	12 931
Total des capitaux propres	13	3 110 176	3 005 982
Provisions pour risques et charges	10	152 621	117 928
DETTES			
Emprunts et dettes financières	14	2 760 909	2 580 826
Fournisseurs et comptes rattachés		20 895	20 677
Autres dettes et comptes de régularisation		473 802	876 253
Total des dettes et provisions		3 408 227	3 595 684
TOTAL DU PASSIF		6 518 403	6 601 666

4.2 Annexe aux comptes sociaux

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE	228	8. ÉTAT DES AMORTISSEMENTS	232
1.1 Opérations sur le capital	228	9. MONTANTS ET ÉCHÉANCE DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET DES CRÉANCES	233
1.2 Acquisition de filiales et de titres de participations	228	10. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS	233
2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	228	11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	234
2.1 Actif immobilisé	228	12. ACTIONS PROPRES	234
2.2 Clients et comptes rattachés	229	13. CAPITAUX PROPRES	234
2.3 Valeurs mobilières de placement (hors actions propres)	229	13.1 Capital social	234
2.4 Actions propres – attributions gratuites d'actions et options d'achat d'actions	229	13.2 Variation des capitaux propres	235
2.5 Opérations en devises	229	14. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES DETTES	235
2.6 Frais d'émission d'emprunt	229	15. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES	236
2.7 Retraite	229	15.1 Emprunts obligataires	236
2.8 Intégration fiscale	230	15.2 Autres emprunts auprès des organismes financiers	236
3. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET	230	16. CHARGES À PAYER	237
4. RÉSULTAT FINANCIER	230	17. CRÉDIT-BAIL	237
5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	231		
6. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	231		
7. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	232		
Participations	232		

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

18. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES LIÉES	238	22. DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION	240
19. ENGAGEMENTS FINANCIERS	239	23. JETONS DE PRÉSENCE	240
19.1 Engagements donnés par Sodexo SA	239	24. INTÉGRATION FISCALE	241
19.2 Engagements reçus par Sodexo SA	239	24.1 Gain d'intégration fiscale	241
19.3 Engagements au titre des instruments financiers	239	24.2 Déficits restituables au 31 août 2013	241
20. PRINCIPAUX ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE L'ASSIETTE DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS	240	25. EFFECTIF MOYEN DE L'ENTREPRISE	241
21. ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RETRAITE	240	26. CONSOLIDATION	241
21.1 Indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite	240	27. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	241
21.2 Engagements relatifs à un plan de retraite supplémentaire	240	28. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS	242

> 1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

1.1 OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL

Au cours de l'exercice 2012-2013, Sodexo SA a procédé au rachat de 742 273 actions propres pour une valeur de 46,9 millions d'euros principalement affectées aux plans d'options d'achat d'actions émis sur les exercices antérieurs ainsi qu'au plan d'attribution gratuite d'actions émis en avril 2013.

1.2 ACQUISITION DE FILIALES ET DE TITRES DE PARTICIPATIONS

Le 29 novembre 2012, Sodexo SA a acquis une participation complémentaire dans Sodexo BV & Co KG portant sa participation à 100 %.

> 2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 1999 conformément au règlement 99-03 du Comité de Réglementation Comptable (CRC).

Les principes comptables retenus pour l'élaboration des comptes sociaux de l'exercice 2012-2013 sont identiques à ceux de l'exercice 2011-2012. La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les chiffres figurant dans les tableaux de l'annexe sont exprimés en milliers d'euros.

Les montants portés en résultat exceptionnel représentent les éléments qui ne se rapportent pas aux activités courantes, ainsi que certains éléments exceptionnels par leur nature concernant les activités habituelles.

Le bilan et le compte de résultat de Sodexo SA incluent les données des établissements situés en France et dans les Départements et Régions d'Outre-mer.

2.1 ACTIF IMMOBILISÉ

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition ou d'apport. Le coût d'acquisition est constitué des éléments suivants : le prix d'achat ainsi que tous les frais accessoires, coûts directement attribuables à l'acquisition ou à la mise en place du bien, engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue.

Les amortissements sont calculés selon le mode linéaire en fonction de la durée normale d'utilisation des biens. L'amortissement linéaire est considéré comme l'amortissement économiquement justifié.

2.1.1 Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis entre quatre et cinq ans, selon leur durée normale d'utilisation.

La différence entre l'amortissement comptable des immobilisations incorporelles et l'amortissement fiscal est enregistrée en amortissements dérogatoires.

2.1.2 Immobilisations corporelles

Les principaux taux d'amortissement linéaire retenus sont les suivants :

Constructions	5 %
Installations générales et agencements	10 % à 20 %
Matériel et outillage	10 % à 25 %
Matériel de transport	25 %
Matériel de bureau et informatique	20 % à 25 %
Autres immobilisations corporelles	10 %

2.1.3 Immobilisations financières

Les titres de participation et les autres immobilisations financières sont inscrits pour leur coût d'acquisition ou leur valeur d'apport. À la fin de l'exercice, une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'usage est inférieure à la valeur d'entrée dans le bilan.

La valeur d'usage des titres de participation est déterminée en fonction de l'actif net comptable, 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 deux 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 immobilisées sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

2.2 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute comptable.

2.3 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (HORS ACTIONS PROPRES)

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, les moins-values latentes éventuelles faisant l'objet d'une dépréciation.

2.4 ACTIONS PROPRES – 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 DEVISES

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice, à l'exception de celles ayant fait l'objet de couverture. La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises au cours de clôture est, le cas échéant, portée au bilan en « Comptes de régularisation ». En cas de perte de change latente, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

2.6 FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNT

Les frais engagés lors de l'émission d'un emprunt sont comptabilisés en charges à répartir à l'actif du bilan et amortis linéairement sur la durée de l'emprunt.

2.7 RETRAITE

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite relatives au personnel en activité figurent en « Engagements hors bilan ». Les engagements relatifs au régime de retraite supplémentaire, évalués selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte des salaires de fin de carrière, figurent aussi en « Engagements hors bilan » après prise en compte des actifs.

2.8 INTÉGRATION FISCALE

Sodexo SA est la société tête du Groupe d'intégration fiscale français. Sodexo SA est la seule redevable de l'impôt pour l'ensemble du Groupe intégré. Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément. Les éventuels gains ou charges d'impôt sur les sociétés intégrées sont constatés dans les comptes de Sodexo SA.

À la suite de l'avis émis par le Conseil National de la Comptabilité (avis n° 2005-G du 12 octobre 2005 du

Comité d'Urgence) relatif aux conditions de constatation d'une provision chez la société mère bénéficiant du régime de l'intégration fiscale, Sodexo SA a opté pour le traitement comptable suivant : les déficits fiscaux des filiales utilisés dans le cadre de l'intégration fiscale et qui leur seront probablement restitués, ont fait l'objet d'une provision pour charges fiscales (comptabilisée en provision pour impôt) dans les comptes de Sodexo SA. Sont considérés comme probablement restituables tous les déficits fiscaux des filiales opérationnelles puisqu'elles les utiliseront quand elles redeviendront bénéficiaires.

3. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

(en milliers d'euros)	2012-2013	2011-2012
Chiffre d'affaires par secteur d'activité		
Services sur Site	3 703	5 972
Prestations de services de holding	73 472	57 365
TOTAL	77 175	63 337
Chiffre d'affaires par zone géographique		
France métropolitaine	73 343	57 170
Départements et Régions d'Outre-mer	3 832	6 167
TOTAL	77 175	63 337

4. RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2012-2013	2011-2012
Dividendes reçus des filiales et participations	372 031	341 378
Intérêts et produits assimilés	31 588	41 279
Intérêts et charges assimilés	(152 010)	(164 737)
Abandon de créances Groupe		(4 357)
Résultat net des variations de change	1 742	16 493
Résultat net sur provisions d'éléments financiers	(22 625)	(29 962)
TOTAL	230 726	200 094

➤ 5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	2012-2013	2011-2012
Variation nette des provisions sur situation nette négative des filiales et participations	(885)	(949)
Résultat sur actions propres et obligations sur plans d'achat d'actions	(9 052)	(13 892)
Variation sur provisions réglementées amortissements dérogatoires	(2 619)	(2 897)
Variation nette de la provision pour déficits restituables aux filiales intégrées	(9 231)	(9 340)
Abandons de créance/subventions accordées	(593)	(5 458)
Résultat net sur cessions d'actifs	(1 910)	308
Autres dotations et reprises de provisions et dépréciations	(3)	30
Divers	715	303
TOTAL	(23 578)	(31 895)

La perte de 9 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 2 millions d'euros ;
- de la moins-value sur la cession des actions propres dans le cadre du programme de stock-options pour 12 millions d'euros ;
- de la reprise de provisions au titre du plan d'option d'achat d'actions pour 5 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	132 429	(45 453)	86 976
Résultat financier	230 726	26 886	257 612
Résultat exceptionnel	(23 578)	20 638 ⁽¹⁾	(2 940)
Participation des salariés	(6)		(6)
TOTAL	339 571	2 071	341 642

(1) Ce montant comprend notamment le gain d'impôt sur l'intégration fiscale française pour 8 885 milliers d'euros.

➤ 7. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeurs brutes au 31 août 2012	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeurs brutes au 31 août 2013	Valeurs nettes au 31 août 2013
Immobilisations incorporelles	16 320	2 646	1	18 965	14 106
Immobilisations corporelles	9 609	57	3	9 663	2 557
Immobilisations financières					
• Participations	5 499 465	29 604	14 391	5 514 678	5 347 646
• Créances rattachées à des participations	507 207	1 400	102 830	405 777	404 312
• Autres immobilisations financières	8 390	26	412	8 004	8 001
Total des immobilisations financières	6 015 062	31 030	117 633	5 928 459	5 759 958
TOTAL	6 040 991	33 733	117 637	5 957 087	5 776 621

Au cours de l'exercice, 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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Amortissements au 31 août 2012	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Amortissements au 31 août 2013
Immobilisations incorporelles	4 112	747		4 859
Immobilisations corporelles	6 082	1 026	2	7 106
TOTAL	10 194	1 773	2	11 965

➤ 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 dépréciations	Montants nets
Participations	5 514 678		5 514 678	(167 032)	5 347 646
Créances rattachées à des participations	405 777	251 706	154 071	(1 466)	404 311
Autres immobilisations financières	8 004	2 837	5 167	(3)	8 001
Total immobilisations financières	5 928 459	254 543	5 673 916	(168 501)	5 759 958
Créances clients et comptes rattachés	65 423	65 423		(171)	65 252
Autres créances et comptes de régularisation	261 906	237 233	24 673	(1 011)	260 895
Total créances clients et autres créances	327 329	302 656	24 673	(1 182)	326 147
TOTAL	6 255 788	557 199	5 698 589	(169 683)	6 086 105

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 2012	Augmentations de l'exercice	Diminutions reclassements de l'exercice	Montants au 31 août 2013
Provisions pour risques et charges	117 928	62 064	27 371	152 621
Dépréciation				
• sur immobilisations financières	144 841	25 745	2 085	168 501
• sur actif circulant	1 876	12	706	1 182
Total des dépréciations	146 717	25 757	2 791	169 683
TOTAL	264 645	87 821	30 162	322 304
Dont dotations et reprises				
• d'exploitation		1 994	847	
• financières		46 127	21 328	
• exceptionnelles		39 700	7 986	

Au 31 août 2013, les principales provisions pour risques et charges concernent :

- des provisions pour déficits restituables aux filiales intégrées fiscalement pour 61 millions d'euros ;
- des provisions sur stock-options et attributions gratuites d'actions pour 59 millions d'euros ;
- des provisions pour pertes de change de 20 millions d'euros ;
- des provisions sur situations nettes négatives des filiales pour 11 millions d'euros.

> 11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en milliers d'euros)	Montants bruts au 31 août 2013	Montants nets au 31 août 2013	Montants nets au 31 août 2012
Actions propres	309 138	309 138	342 599
TOTAL	309 138	309 138	342 599

> 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 2012	6 496 425	
Achats	742 273	
Ventes	1 618 245 ⁽¹⁾	
Au 31 août 2013	5 620 453	
Valeur brute des actions détenues		
Au 1 ^{er} septembre 2012	342 599	
Achats	46 857	
Ventes	80 318 ⁽¹⁾	
Au 31 août 2013	309 138	

(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 2013, le capital social s'élève à 628 528 100 euros et comprend 157 132 025 actions dont 57 086 716 actions à droit de vote double.

À partir de 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.

13.2 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en milliers d'euros)

Capitaux propres à la clôture de l'exercice précédent	3 005 982
Dividendes approuvés par l'Assemblée Générale et distribués	(249 840)
Dividendes attachés aux actions autodétenues	9 773
Résultat de l'exercice	341 642
Provisions réglementées	2 619
CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	3 110 176

La Société est en conformité avec l'article L. 225-210 du Code de commerce dans la mesure où elle dispose de réserves, autres que la réserve légale, d'un montant au

moins égal à la valeur de l'ensemble des actions propres qu'elle possède.

➤ 14. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES DETTES

Dettes et comptes de régularisation (en milliers d'euros)	Montants bruts	Moins d'un an	Entre 1 et 5 ans	À plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	1 421 801	541 801	880 000	
Banques créditrices				
Emprunts auprès des sociétés apparentées	304 283	304 283		
Autres dettes financières	1 034 825	366 395	351 091	317 339
Sous-total Emprunts et dettes financières	2 760 909	1 212 479	1 231 091	317 339
Fournisseurs et comptes rattachés ⁽¹⁾	20 895	20 895		
Autres dettes et comptes de régularisation	473 802	467 578	6 224	
TOTAL	3 255 606	1 700 951	1 237 315	317 339

(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⁾	9 393	1 436	3	10		7 944
Fournisseurs Groupe	8 064	8 064				
TOTAL	17 457	9 500	3	10		7 944

(2) Les montants portés sur cette ligne correspondent aux dettes fournisseurs hors Groupe incluant les dettes sur immobilisations.

➤ 15. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES

15.1 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

15.1.1 Emprunt de 500 millions d'euros

Le 30 mars 2007, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire de 500 millions d'euros remboursable au pair le 28 mars 2014 et portant intérêt à un taux annuel de 4,50 %. Le coupon est payable le 28 mars de chaque année.

15.1.2 Emprunt de 880 millions d'euros

Le 30 janvier 2009, Sodexo SA a émis un emprunt obligataire de 650 millions d'euros remboursable le 30 janvier 2015 et portant intérêt à un taux annuel de 6,25 %. Le 24 juin 2009, cet emprunt a fait l'objet d'un abondement de 230 millions d'euros pour porter le montant nominal à 880 millions d'euros. Après abondement, le taux effectif moyen de cet emprunt ressort à 5,97 %.

Ces deux emprunts obligataires ne comportent pas de covenants financiers.

15.2 AUTRES EMPRUNTS AUPRÈS DES ORGANISMES FINANCIERS

15.2.1 Ligne de crédit confirmé multidevises de juillet 2011

Le 18 juillet 2011, Sodexo SA a signé une ligne de crédit confirmé multidevises d'un montant maximum de 600 millions d'euros plus 800 millions de dollars. Cette ligne avait une échéance fixée initialement au 18 juillet 2016, cette échéance pouvant être prorogée à la demande de Sodexo SA et sous réserve de l'accord des prêteurs jusqu'en juillet 2017, puis juillet 2018. En 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 2013, les tirages en cours portent sur la tranche en euros et s'élèvent à 250 millions d'euros (235 millions d'euros au 31 août 2012).

15.2.2 Emprunts de 500 et 600 millions de dollars US

Le 29 septembre 2008, Sodexo SA a emprunté 500 millions de dollars US à taux fixe auprès d'investisseurs américains.

Ce financement est structuré en trois tranches :

- 140 millions de dollars US au taux fixe de 5,69 % et remboursable en septembre 2013 ;
- 290 millions de dollars US au taux fixe de 5,99 % et remboursable en septembre 2015 ;
- 70 millions de dollars US au taux fixe de 6,43 % et remboursable en septembre 2018.

Le 29 mars 2011, Sodexo SA a souscrit un emprunt de 600 millions de dollars US à taux fixe, sous la forme d'un placement privé auprès d'investisseurs américains.

Ce nouveau financement est structuré en trois tranches :

- 250 millions de dollars US au taux fixe de 4,24 % et remboursable en mars 2018 ;
- 225 millions de dollars US au taux fixe de 4,85 % et remboursable en mars 2021 ;
- 125 millions de dollars US au taux fixe de 4,95 % et remboursable en mars 2023.

Ces deux emprunts comprennent deux covenants financiers qui sont calculés par référence aux états consolidés du Groupe :

- l'endettement net en excluant les fonds réservés de la trésorerie globale ne doit pas dépasser 3,5 fois l'EBITDA (résultat opérationnel plus dotation aux amortissements et dépréciations) des 12 derniers mois ;
- la situation nette retraitée des effets de change cumulés depuis le 31 août 2007 ne doit pas être inférieure à 1,3 milliard d'euros.

Au 31 août 2013, comme au 31 août 2012, ces covenants sont respectés par le Groupe.

15.2.3 Emprunts contractés en real brésilien

Dans le cadre du financement de l'acquisition du groupe VR au Brésil en 2008, Sodexo SA avait contracté deux emprunts à taux fixe en reals brésiliens pour un

montant de 318 millions de reals remboursables sur cinq ans avec une échéance finale en avril 2013. Compte tenu d'un remboursement de 106 millions de reals sur la période (39 millions d'euros), cet emprunt est soldé au 31 août 2013.

Les emprunts obligataires et les emprunts auprès des établissements décrits ci-dessus comprennent des clauses usuelles de remboursement anticipé qui ne présentent pas, à la clôture de l'exercice, de risque significatif d'être exercées. Ces clauses de remboursement anticipé intègrent des clauses de défaut croisé ou de changement de contrôle qui s'appliquent sur l'ensemble des emprunts.

> 16. CHARGES À PAYER

(en milliers d'euros)

Dettes financières	80 793
Fournisseurs et comptes rattachés	10 945
Dettes fiscales et sociales	17 740
TOTAL	109 478

> 17. CRÉDIT-BAIL

Tous les contrats de crédit-bail ont pris fin au 31 août 2011.

> 18. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES LIÉES

<i>(en milliers d'euros)</i>	Entreprises liées	Entreprises avec lesquelles la Société a un lien de participation	Entreprises sans lien	Total
Actif – Montants bruts				
Participations	5 513 461	1 217		5 514 678
Créances rattachées à des participations	405 778			405 778
Autres titres immobilisés			3	3
Avances et acomptes versés sur commandes				
Clients et comptes rattachés	61 350			61 350
Autres créances d'exploitation	17			17
Sociétés apparentées	15 076			15 076
Créances hors exploitation				
TOTAL	5 995 682	1 217	3	5 996 902
Passif				
Clients avances et acomptes reçus				
Fournisseurs et comptes rattachés	10 253			10 253
Autres dettes d'exploitation				
Sociétés apparentées	284 616			284 616
TOTAL	294 869			294 869
Compte de résultat				
Produits financiers	405 451	114		405 565
Charges financières	32 920			32 920

Entreprises liées : filiales consolidées par intégration globale.

Entreprises avec liens : filiales en équivalence et filiales non consolidées détenues à plus de 10 %.

Il n'existe pas de transaction entre parties liées qui soit significative et conclue à des conditions anormales de marché.

> 19. ENGAGEMENTS FINANCIERS

19.1 ENGAGEMENTS DONNÉS PAR SODEXO SA

(en milliers d'euros)	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Garanties de bonne fin données aux clients du Groupe Sodexo	896 377	792 768
Engagements de paiement donnés aux tiers	622 788	611 451
Engagements de retraite	4 505	4 198
Autres engagements	154 472	42 691
TOTAL	1 678 172	1 451 108

La quasi-totalité des engagements de paiement donnés aux tiers concernent des garanties d'emprunts accordés aux filiales de Sodexo SA.

Les baux d'une durée de 12 ans signés le 19 octobre 2006 dans le cadre de l'installation du siège social du Groupe à Issy-les-Moulineaux en 2008 impactent les engagements donnés en matière de location de bureaux pour 34,5 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.

19.2 ENGAGEMENTS REÇUS PAR SODEXO SA

(en milliers d'euros)	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Engagements reçus	2 411 462	3 686 954

19.3 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 2013
3 Swaps couvrant le risque de change et de taux sur des prêts à Sodexo do Brasil	Septembre 2011	Février 2014, 2015 et 2016	710 millions BRL	69 millions EUR
Achat à terme de devise	Avril 2011	Avril 2021	703 millions USD	10 millions EUR
Achat à terme de devise	Mars 2012	Avril 2021	100 millions USD	(5) 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.

➤ 20. 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	15 550	Participation des salariés	210
		Autres provisions non déductibles dont Organic	129

La dette future d'impôt correspondant à cette fiscalité latente s'élève à 5 millions d'euros calculé au taux de 36,10 %.

➤ 21. ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RETRAITE

21.1 INDEMNITÉS LÉGALES OU CONVENTIONNELLES DE DÉPART EN RETRAITE

À l'occasion du départ à la retraite de ses salariés, Sodexo SA leur versera les indemnités prévues dans l'accord d'entreprise. L'engagement de retraite a été calculé sur la base des droits acquis à la clôture de l'exercice, en prenant en compte les salaires de fin de carrière et des hypothèses d'actualisation et de présence dans l'entreprise.

Cet engagement, qui ne fait l'objet d'aucune provision au bilan, peut être évalué à 0,6 million d'euros.

21.2 ENGAGEMENTS RELATIFS À UN PLAN DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Les engagements relatifs à un plan de retraite supplémentaire ont été évalués selon la méthode d'évaluation des unités de crédit projetées en tenant compte des salaires de fin de carrière. Après prise en compte des sommes disponibles, ces engagements sont évalués à 3,9 millions d'euros et ne font pas l'objet de comptabilisation.

➤ 22. DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION

Sodexo SA a des engagements en termes de nombre d'heures de formation à accorder à ses salariés, engagements appelés Droit Individuel à la Formation.

À ce titre, le nombre d'heures disponibles au 31 août 2013 s'élève à environ 15 819 heures.

➤ 23. JETONS DE PRÉSENCE

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs au cours de l'exercice s'élève à moins de 1 million d'euros.

> 24. INTÉGRATION FISCALE

24.1 GAIN D'INTÉGRATION FISCALE

Le gain d'intégration fiscale comptabilisé au titre de l'exercice 2012-2013 s'élève à 9 millions d'euros : il correspond à la différence entre la dette d'impôt de Sodexo SA en tant que société mère du Groupe d'intégration fiscale et le cumul des charges d'impôt comptabilisées par les sociétés françaises intégrées.

24.2 DÉFICITS RESTITUABLES AU 31 AOÛT 2013

Le montant des déficits potentiellement restituables au 31 août 2013 s'élève à 177 millions d'euros, soit une provision d'impôt de 61 millions d'euros à un taux de 34,43 %.

> 25. EFFECTIF MOYEN DE L'ENTREPRISE

	Au 31 août 2013	Au 31 août 2012
Cadres	217	205
Agents de maîtrise	25	29
Employés	40	41
Apprentis	3	4
TOTAL	285	279

L'effectif moyen représente la moyenne du personnel présent à la fin de chaque trimestre et comprend le personnel des établissements de Sodexo SA en France métropolitaine et dans les Départements et Régions d'Outre-mer.

> 26. CONSOLIDATION

Sodexo SA est consolidé dans les comptes de Bellon SA, dont le siège social est situé au 2, place d'Arvieux à Marseille.

> 27. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Il n'existe aucun élément significatif postérieur à la clôture.

➤ 28. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en milliers d'euros)	Capital	Autres capitaux	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres		Prêts et avances consentis en net	Montant des garanties données	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice
				brute	nette					
Renseignements Détaillés										
Filiales françaises										
Score Groupe	10 069	68 760	100,00 %	148 455	148 455				322	
Sodexo Pass International	157 780	300 122	93,46 %	147 458	147 458				117 796	51 426
Holding Sogeres	6 098	35 967	100,00 %	104 702	104 702				2 880	
Sofinsod	14 164	68 961	100,00 %	72 460	72 460				18 738	20 086
Sodexo GC	3 552	(5 867)	100,00 %	58 218	22 688				(5 972)	
Lenôtre	2 606	(7 479)	99,98 %	42 796	42 796			99 009	(6 326)	
Sodexo Ameccaa	31 712	23 908	100,00 %	31 400	31 400		3 778		197	
Sodexo Entreprises	17 030	16 924	97,41 %	21 107	21 107			570 963	9 384	3 370
SoTech Services	2 025	(563)	100,00 %	12 500	12 500				(892)	
SFRS	1 899	(5 060)	90,92 %	9 799	9 799		2 140	241 382	473	
Sodexo Afrique	80	(1 253)	99,80 %	8 750			16	71	155	
Ouest Catering	516	(177)	100,00 %	7 900	7 900				(305)	3 757
ONE SAS	7 225	(18 770)	100,00 %	7 225	7 225				(5 731)	
Participations Françaises										
Sogeres	1 987	10 471	37,04 %	72 567	72 567			474 743	8 099	1 698
Filiales Étrangères										
Sodexo, Inc.	3 142	587	100,00 %	2 989 020	2 989 020		169 281	6 170 552	158 115	185 528
Sodexo Holdings Ltd	366 298	281 723	100,00 %	751 028	751 028		2 928		63 883	52 552
Sodexo BV & Co. KG	192 722	16 937	100,00 %	195 456	195 456			41	(3 839)	
Sodexo do Brasil Comercial Ltda	62 703	36 328	99,94 %	159 393	159 393	228 138	13 358	781 368	(31 198)	
Sodexo Food Solutions India Private Limited	2 277	73 581	98,00 %	97 678	97 678		2 277	88 808	(97)	
Sodexo Scandinavian Holding AB	60 569	14 259	100,00 %	86 089	86 089		49 713		1 483	
Sodexo Rose Holding Company Inc.	35 965	600	100,00 %	80 753	47 877				448	
Compagnie Financière Aurore International	58 010	182 374	100,00 %	68 918	68 918				8 030	
Sodexo Awards	13	4 568	100,00 %	45 684	4 434					
Sodexo Australia	32 230	(16 478)	100,00 %	36 378	36 378		8 367	66 947	1 796	
Sodexo Belgium	4 300	8 950	73,74 %	26 887	26 887		2 861	293 345	6 008	4 590
Sodexo España	3 467	14 213	98,86 %	26 805	26 805			189 937	34 374	3 314
Sodexo Venues Australia	20 720	(14 908)	100,00 %	21 729	5 812					
Sodexo Chile	13 445	22 043	99,61 %	10 911	10 911			418 721	1 663	
Kalyx Ltd	18	75 257	100,00 %	9 430	9 430			121 051	19 121	
Sodexo Mexico	8 675	(7 163)	100,00 %	8 673	8 673			31 114	(2 109)	

(en milliers d'euros)	Capital	Autres capitaux	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres		Prêts et avances consentis en net	Montant des garanties données	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice
				brute	nette					
Sodexo Entegre Hizmet Yonetimi AS	5 380	(6 561)	100,00 %	8 503			4 945	43 705	(3 868)	
Sodexo Facilities Management Services India Private Ltd	5 755	(3 137)	97,80 %	7 345	7 345		2 277	50 337	1 052	
Sodexo OY	5 046	(2 483)	95,72 %	7 054	7 054			139 089	(1 517)	
Sodexo Italia	1 898	48 647	100,00 %	7 029	7 029			409 782	21 783	12 565
Sodexo Argentina	1 274	2 157	99,39 %	6 832	6 832		3 229	94 112	2 157	
Participations Étrangères										
Sodexo Gmbh	308	307 908	37,37 %	38 702	38 702				1 588	
Renseignements globaux										
Autres filiales Françaises				20 228	16 385		82 498			13 374
Autres filiales Étrangères				44 044	25 531	3 691	42 599			18 410
Autres participations Françaises				475	9					50
Autres participations Étrangères				14 299	12 915		4 658			1 900
TOTAL				5 514 680	5 347 648	231 829	394 925			372 620

4.3 Informations supplémentaires concernant les comptes sociaux

➤ 4.3.1 RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en euros)	2012-2013 ⁽¹⁾	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009
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	77 175 406	63 336 905	80 469 639	70 914 651	72 056 382
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	397 787 059	370 162 664	295 399 759	280 334 403	314 763 639
Impôts sur les bénéfices	2 071 317	22 363 609	15 061 259	22 267 894	17 981 642
Participation des salariés	6 400	131 452	62 480	167 200	
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	341 642 070	340 498 609	301 668 265	261 581 611	348 878 824
Résultat distribuable	255 192 660	249 839 920	229 412 757	212 128 234	199 557 672
Résultats par action					
Résultat après impôts et participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	2,54	2,50	1,98	1,93	2,11
Résultat après impôts, participation des salariés, produit d'impôt et dotations aux amortissements et provisions	2,17	2,17	1,92	1,66	2,22
Dividende net attribué par action ⁽²⁾	1,62	1,59	1,46	1,35	1,27
Majoration du dividende net attribué par action éligible ⁽²⁾	0,16				

(1) Résultats soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2014.

(2) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 1,62 euro par action. En complément, et pour sa première application depuis la mise en place du dispositif par l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 janvier 2011, les actions détenues sous la forme nominative depuis le 31 août 2009 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 0,16 euro supplémentaire par action.

(en euros)	2012-2013 ⁽¹⁾	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	285	279	268	252	248
Montant de la masse salariale de l'exercice	28 898 315	16 202 743	31 831 493	24 153 262	21 039 372
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales...)	16 419 324	12 591 005	10 423 028	10 166 115	9 319 716

(1) Résultats soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2014.

➤ 4.3.2 RÉPARTITION DES RÉSULTATS

(en milliers d'euros)	Exercice 2012-2013 ⁽¹⁾	Exercice 2011-2012	Exercice 2010-2011	Exercice 2009-2010	Exercice 2008-2009
Résultat net après impôt	341 642	340 499	301 668	261 582	348 879
Report à nouveau	882 416	790 921	716 014	664 468	512 156
Report à nouveau ⁽²⁾	8 937	9 773	4 104	2 092	2 991
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	1 232 995	1 141 193	1 021 786	928 142	864 026
Répartition des dividendes nets	254 554	249 840	229 413	212 128	199 558
Répartition de la majoration des dividendes nets ⁽³⁾	639				
Réserves					
Report à nouveau	977 802	891 353	792 373	716 014	664 468
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)	2,17	2,17	1,92	1,66	2,22

(1) Les éléments ci-dessus sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2014.

(2) Dividendes non distribués des actions autodétenues.

(3) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 1,62 euro par action. En complément, et pour sa première application depuis la mise en place du dispositif par l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 janvier 2011, les actions détenues sous la forme nominative depuis le 31 août 2009 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 0,16 euro supplémentaire par action.

4.4 Rapports des Commissaires aux Comptes

➤ 4.4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 août 2013

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 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société SODEXO S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II - JUSTIFICATION 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 prévues dans la note 2.1.3 des principes, règles et méthodes comptables de l'annexe aux comptes annuels. Nos travaux ont consisté, par sondages, à examiner les données et les hypothèses utilisées dans le cadre de la détermination des valeurs d'usage et à revoir les calculs effectués par votre société.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur, la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 13 novembre 2013

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

Exercice clos le 31 août 2013

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article L.225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1 Contrat de prestations de services entre les sociétés BELLON S.A. et SODEXO S.A.

- Personnes concernées :

Messieurs Pierre Bellon, Bernard Bellon, François-Xavier Bellon et Mesdames Sophie Bellon, Nathalie Szabo et Astrid Bellon, administrateurs de SODEXO S.A. et membres du Directoire ou du Conseil de Surveillance de BELLON S.A. ; Monsieur Michel Landel, Directeur Général de SODEXO S.A. et salarié de BELLON S.A.

- Nature et objet :

SODEXO S.A. et BELLON S.A. sont liées, depuis 1991, par un contrat de prestations de services par lequel BELLON S.A. fournit à SODEXO S.A. 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 S.A. 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 BELLON S.A. à SODEXO S.A. correspondant aux charges encourues par Bellon SA, augmentées d'une marge de 5%.

Au cours de l'exercice SODEXO S.A. 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 1er avril 2013, a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration en date du 16 avril 2013 (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 2013, la société BELLON S.A. a facturé à la société SODEXO S.A. au titre de ce contrat (soit du 1^{er} avril 2013 au 31 août 2013) la somme 2 556 250 euros H.T., correspondant 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 S.A., ainsi que les charges sociales s'y rapportant ;
- Etudes 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 BELLON S.A. au titre de ce contrat est approuvée annuellement par le Conseil d'Administration de SODEXO S.A. (sans participation au vote des membres de la famille Bellon administrateurs, ni de Michel Landel).

Par ailleurs, le Conseil d'Administration de SODEXO S.A. a décidé, en date du 16 avril 2013, que le Comité d'Audit procéderait annuellement à un examen de la rémunération due au titre de ce contrat ainsi que l'évolution de cette rémunération.

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.

2 Contrat de prestations de services entre les sociétés BELLON S.A et SODEXO S.A.

- Nature et objet :

La société BELLON S.A. fournit des prestations de services à la société SODEXO S.A. dans le cadre d'un contrat d'assistance et de conseils. Ce contrat a été remplacé par le contrat détaillé ci-dessus conclu le 16 avril 2013 (et entré en vigueur rétroactivement au 1er avril 2013). Les services fournis ainsi que les modalités de leur rémunération n'ont pas été modifiés par ce nouveau contrat.

- Modalités :

Pour l'exercice clos le 31 août 2013, la société BELLON S.A. a facturé à la société SODEXO S.A. au titre de ce contrat (soit du 1^{er} septembre 2012 au 31 mars 2013) la somme de 3 675 000 euros H.T.

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.A. s'est engagée à faire bénéficier Monsieur Michel Landel d'une indemnité en cas de cessation de son mandat de Directeur Général (hors démission ou départ à la retraite, et sauf révocation pour faute grave ou lourde), dont le montant sera égal à deux fois la rémunération brute annuelle (fixe et variable) perçue au cours des 12 derniers mois précédant cette cessation. Le versement de cette indemnité n'interviendra que sous réserve que, à périmètre et change constants, la progression annuelle du résultat opérationnel consolidé du groupe SODEXO soit égale ou supérieure à 5% pour chacun des trois derniers exercices clos précédant la cessation du mandat.

Par ailleurs, BELLON S.A. 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 2 407 816 euros au 31 août 2013.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 13 novembre 2013

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Yves Nicolas
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG SA
Hervé Chopin
Associé



5

INFORMATIONS JURIDIQUES

5.1	RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT SODEXO ET SON CAPITAL	254	5.2	ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ	261
5.1.1	Renseignements de caractère général concernant Sodexo	254			
5.1.2	Renseignements de caractère général concernant le capital	257			

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 et des droits à attribution gratuite d'actions à émettre *, 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 23 janvier 2012 et 21 janvier 2013 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	23 janvier 2012	23 mars 2014 ⁽²⁾
• Émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital	1 milliard d'euros	23 janvier 2012	23 mars 2014 ⁽²⁾
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 2013	21 mars 2015 ⁽²⁾
• 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	23 janvier 2012	23 mars 2014 ⁽²⁾

(1) L'utilisation faite par le Conseil d'Administration de cette délégation au cours de l'exercice 2012-2013 est indiquée section 7.3.4.2 du présent document, les autres délégations n'ayant pas été utilisées.

(2) Le Conseil d'Administration proposera le renouvellement de ces autorisations à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014.

* Résultant de l'utilisation par le Conseil d'Administration en date du 25 avril 2013 de l'autorisation qui lui a été donnée, par l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013, de consentir aux salariés et dirigeants du Groupe, des droits à attribution gratuite d'actions.

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 2013

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, 57 086 716 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 2013

	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote ⁽¹⁾	% de droits de vote ⁽¹⁾
Bellon SA	59 252 063	37,71	109 053 442	50,91
First Eagle Investment Management LLC ⁽²⁾	5 818 003	3,70	10 696 422	4,99
Salariés	1 560 461	0,99	2 482 033	1,16
Autodétention	5 620 453	3,58	5 620 453	2,62
Public	84 881 045	54,02	86 366 391	40,32
TOTAL	157 132 025	100,00	214 218 741	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) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion (incluant le fonds First Eagle Funds, Inc.).

Les membres du Conseil d'Administration, parmi lesquels figure le Directeur Général, détenaient ensemble et directement, moins de 0,50 % du capital social de la Société.

Au cours de l'exercice 2012-2013 :

- la société Bellon SA a déclaré le 12 juin 2013, avoir franchi à la hausse le 11 juin 2013, par suite d'une attribution de droits de vote double, le seuil légal de 50 % des droits de vote de la Société détenant ainsi 37,71 % du capital et 50,91 % des droits de vote ;
- la société First Eagle Investment Management LLC, agissant pour le compte de fonds, a déclaré le 9 juillet 2013 avoir franchi à la baisse le seuil légal de 5 % des droits de vote de la Société détenant ainsi, au 3 juillet 2013, 3,65 % du capital et 4,96 % des droits de vote, ce franchissement de seuil résultant d'une augmentation du nombre total de droits de vote de Sodexo.

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 2012-2013.

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 2013		31 août 2012		31 août 2011	
	% capital	% droits de vote	% capital	% droits de vote	% capital	% droits de vote
Bellon SA	37,71	50,91	37,71	49,61	37,71	47,61
First Eagle Investment Management ⁽¹⁾	3,70	4,99	3,57	5,02	3,97	5,85
International Value Advisers, LLC	N/A ⁽²⁾	N/A ⁽²⁾	N/A ⁽²⁾	N/A ⁽²⁾	3,21	2,48
Salariés	0,99	1,16	1,07	1,22	1,07	1,25
Autodétention	3,58	2,62	4,14	3,11	4,07	3,15
Public	54,02	40,32	53,51	41,04	49,97	39,66

(1) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion (incluant le fonds First Eagle Funds, Inc.).

(2) 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 2012-2013 :

- le Conseil d'Administration a décidé, dans sa séance du 21 janvier 2013, 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 742 273 actions (représentant 0,47 % du capital) au cours moyen unitaire de 63,13 euros et moyennant des frais de négociation de 18 434 euros hors taxes. Sodexo a par ailleurs transféré 1 621 142 actions à l'occasion de levées d'options d'achat d'actions et détenait directement 5 620 453 de ses propres actions (représentant 3,58 % du capital) au 31 août 2013 destinées à couvrir différents plans d'options d'achat et d'attribution gratuite d'actions en faveur des managers du Groupe ;
- dans le cadre de la reprise des plans attribués par Sodexo Marriott Services et repris par Sodexo en 2001 (*SMS Plans*), Sodexo Awards (filiale à 100 % de Sodexo) a transféré 2 897 actions à l'occasion de levées d'options d'achat d'actions par des collaborateurs du Groupe aux États-Unis et ne détenait plus, au 31 août 2013, aucune action Sodexo, l'ensemble de ces plans étant arrivé à échéance ;
- la valeur comptable globale du portefeuille d'actions autodétenues au 31 août 2013 s'élevait à 309 millions d'euros.

Depuis le 31 août 2013, 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 21 janvier 2014

- Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014, dans sa 11e 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 2013.
- Les titres détenus au 31 août 2013, 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 21 janvier 2014 présentée section 8.2 du présent document.

5.1.2.5 ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au 31 août 2013, l'actionnariat salarié représentait 0,99 % du capital de la Société (dont environ 81 % détenus par l'intermédiaire de FCPE).

Le nombre de salariés actionnaires au 31 août 2013 était estimé à 35 215.

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 le déblocage anticipé exceptionnel de leurs avoirs conformément à la loi du 28 juin 2013.

Plan d'Épargne International

Le Groupe organise, à intervalles réguliers, des Plans d'Épargne Salariale à périmètre international. Le dernier en date, *Sodexo with me*, a été réalisé en 2008 et a permis à des salariés de plus de 20 pays de souscrire à une augmentation de capital réservée à un prix de souscription préférentiel. Deux formules de souscription ont été proposées aux salariés éligibles :

- l'offre « Plus » leur permettant d'investir jusqu'à 2,5 % de leur salaire annuel brut et de bénéficier d'un effet multiplicateur de la hausse de la valeur de l'action, ou d'un rendement garanti en l'absence de hausse ;

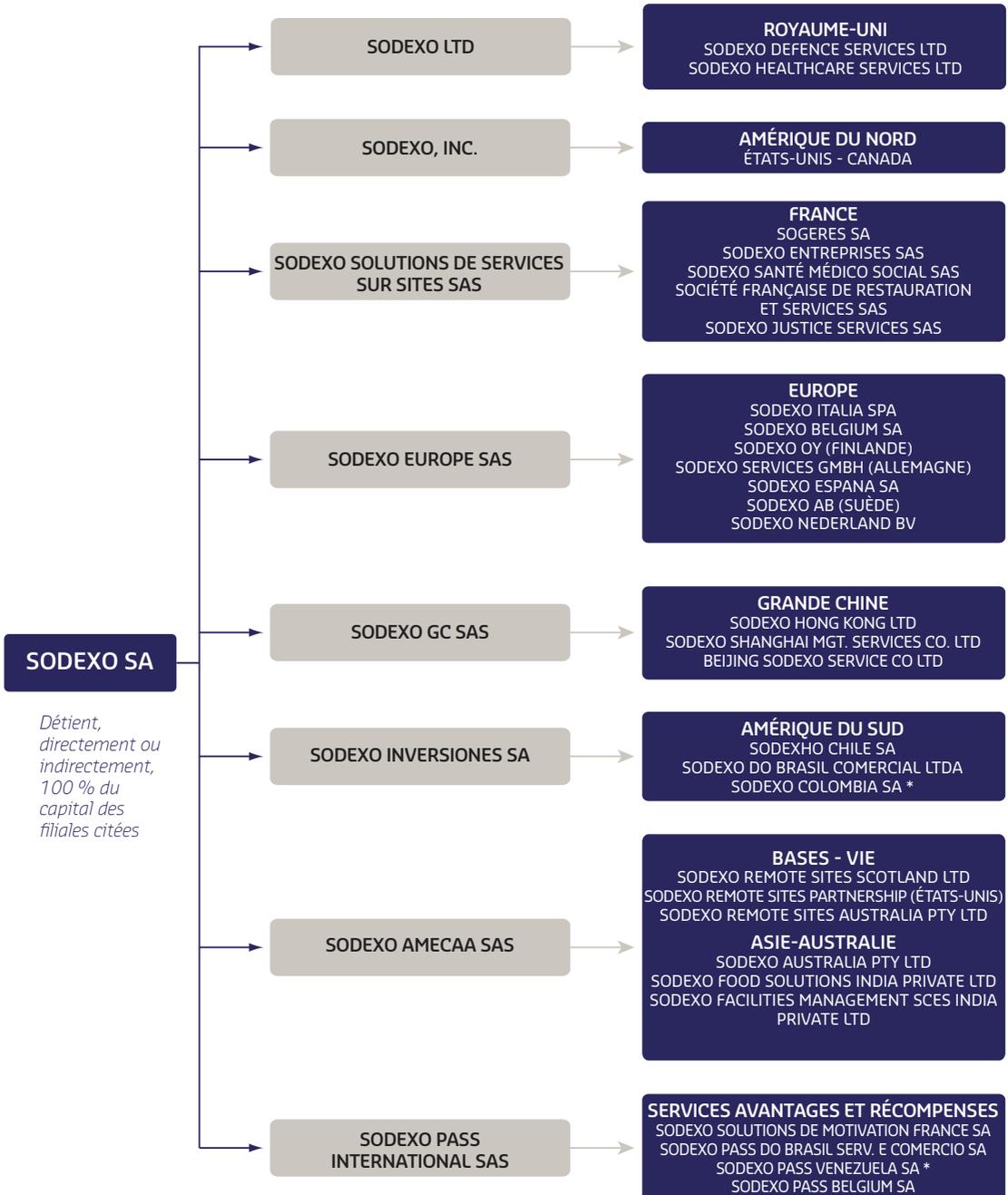
- l'offre « Classic » leur offrant la possibilité d'investir jusqu'à 25 % de leur rémunération annuelle brute et de percevoir l'intégralité de la plus-value dans l'hypothèse d'une hausse de la valeur de l'action Sodexo, tout en prenant le risque d'une baisse de cette valeur.

Que le salarié ait choisi l'offre « Plus » ou « Classic » ou les deux formules combinées, son investissement est bloqué pendant cinq ans, à l'exception des conditions de sortie anticipée prévues par la loi ou les règlements du plan.

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.

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 2013.



6

ACTIONNAIRES – COMMUNICATION FINANCIÈRE

6.1	LA COMMUNICATION FINANCIÈRE	264	6.2	CALENDRIER FINANCIER	267
6.1.1	À l'écoute de nos actionnaires et de la communauté financière	264	6.3	PERFORMANCE DE L'ACTION SODEXO	268
6.1.2	Les moyens mis en œuvre dans notre communication financière	264	6.4	LE CAPITAL	272
6.1.3	Comment obtenir l'information ?	265	6.4.1	Sodexo : un groupe indépendant	272
6.1.4	Le Document de référence	265	6.4.2	Actionnariat au 31 août 2013 (exprimé en pourcentage de capital)	273
6.1.5	L'Assemblée Générale	266			
6.1.6	Des rencontres périodiques et des contacts permanents	266			
6.1.7	Les avantages de l'inscription au nominatif	266			

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 (NYSE-Euronext Paris), Sodexo et toutes les parties prenantes à sa communication financière se sont engagés à respecter des principes garantissant un traitement équitable de tous les actionnaires.

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 NYSE-Euronext Paris.

Après approbation des informations par le Directeur Général, la Directrice Financière ou le Conseil d'Administration, selon leur nature, ces dernières sont transmises au marché par un communiqué diffusé simultanément à l'ensemble de la communauté financière. Les autorités de marché sont informées concomitamment.

Sodexo ne communique pas d'informations financières pendant :

- **trente jours** calendaires avant la date de publication des **résultats consolidés annuels et semestriels** ;
- **quinze jours** calendaires avant la date de publication de l'information financière consolidée du **premier et du troisième trimestre**.

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 le *European CEO Seminar* organisé par Exane-BNP Paribas en juin 2013.

➤ 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 à partir de 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.

(1) L'exercice social de Sodexo démarre le 1^{er} septembre de chaque année. Le premier paiement de la majoration du dividende se fera en 2014 sur la base de l'exercice clos au 31 août 2013 pour les actionnaires ayant leurs titres inscrits en continu au nominatif pur ou administré depuis le 31 août 2009 et jusqu'à la mise en paiement du dividende.

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 2009	31 août 2013	février 2014	FR0011532431 ⁽¹⁾
31 août 2010	31 août 2014	février 2015	FR0011071885
31 août 2011	31 août 2015	février 2016	FR0011071893
31 août 2012	31 août 2016	février 2017	FR0011285121
31 août 2013	31 août 2017	février 2018	FR0011532415

* Dates données à titre indicatif et sous réserve d'une décision de distribution de dividende adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires, (1) Le 2 septembre 2013, Euroclear a procédé à l'assimilation des actions détenues sous le code SODEXO ACTIONS PRIME DE FIDÉLITÉ 2014 – FR0011071869 vers le code à prime FR0011532431 (qui bénéficiera de la majoration de 10 % lors du paiement de dividende en février 2014).

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.nominet.socgen.com.

6.2 Calendrier financier

Chiffre d'affaires du premier trimestre 2013-2014	8 janvier 2014
Assemblée Générale 2014	21 janvier 2014
Date de détachement (<i>ex-date</i>)	30 janvier 2014
Date d'arrêté des positions après dénouement (<i>record date</i>)	3 février 2014
Paiement du dividende	4 février 2014
Résultats semestriels 2013-2014	17 avril 2014
Chiffre d'affaires à neuf mois 2013-2014	9 juillet 2014
Résultats annuels 2013-2014	12 novembre 2014
Assemblée Générale 2015	20 janvier 2015

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.

6.3 Performance de l'action Sodexo

L'action Sodexo est cotée sur NYSE Euronext Paris (code Euroclear : FR 0000121220) et fait partie de l'indice Next 20. Par ailleurs, depuis son retrait volontaire du *New York Stock Exchange* en 2007, Sodexo a maintenu ses *American Depositary Receipts* (ADR) négociés de gré à gré (OTC – *Over the Counter*) sous le ticker SDXAY, chaque ADR représentant une action Sodexo. Au 31 août 2013, le rating attribué à Sodexo par Standard & Poor's était BBB + 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 2013 (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 30 août 2013 (dernière séance de l'exercice 2012-2013), l'action cotait 66,77 euros en clôture.

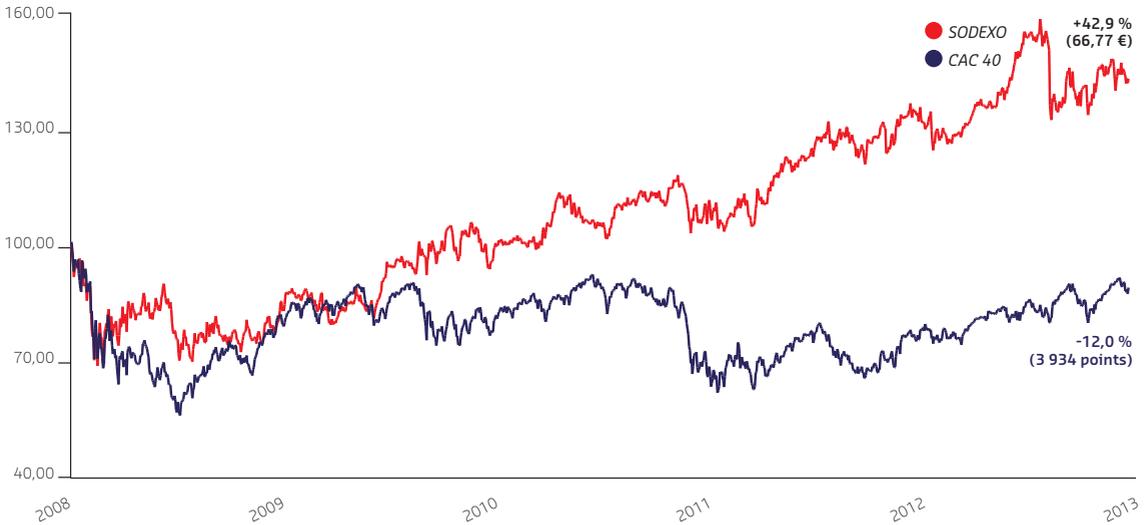
Depuis sa première cotation la valeur de l'action de Sodexo a été multipliée par 43,1, alors que sur la même période, le

CAC 40 n'a été multiplié que par 10,6. 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 près de 43 % alors que sur la même période, le CAC 40 enregistrerait une baisse de 12 %.

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DU 1^{ER} SEPTEMBRE 2012 AU 31 AOÛT 2013 (EN EUROS)



Source : Sodexo.

Au cours du dernier exercice social, l'action Sodexo a progressé de + 5,8 % alors que sur la même période, le CAC 40 enregistrerait une progression de 13,9 %.

Au 31 août 2013, la capitalisation boursière de Sodexo atteignait 10,5 milliards d'euros.



**COURS DE L'ACTION SODEXO DU 1^{ER} SEPTEMBRE 2012
AU 31 AOÛT 2013 (EN EUROS)**

Cours de clôture au 03/09/2012	63,12
Cours extrêmes plus bas (le 01/10/2012)	58,50
Cours extrêmes plus haut (le 02/04/2013)	74,91
Cours de clôture au 30/08/2013	66,77

**VOLUME MOYEN JOURNALIER
DES TRANSACTIONS SUR L'ACTION SODEXO
SUR NYSE-EURONEXT PARIS**

Titres	233 258
Capitaux (en milliers d'euros)	15 207

Source NYSE-Euronext Paris (du 1^{er} septembre 2012 au 31 août 2013)

VOLUME DES TRANSACTIONS ET ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DEPUIS JANVIER 2012

Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en milliers d'euros)
	+ haut	+ bas	moyen *	
2012				
Janvier	58,22	54,92	56,57	17 207
Février	58,24	55,29	57,32	17 999
Mars	61,67	57,44	59,74	13 316
Avril	62,35	58,20	60,12	17 895
Mai	61,97	57,52	59,37	16 359
Juin	61,42	56,61	59,56	23 379
Juillet	62,56	57,05	60,33	17 545
Août	64,85	61,39	62,89	8 912
Septembre	63,80	58,59	61,87	20 078
Octobre	61,40	58,50	60,22	16 332
Novembre	62,63	59,25	60,99	15 793
Décembre	64,99	62,09	63,76	10 339
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

* Moyenne mensuelle des derniers cours cotés.

DIVIDENDE ET PERFORMANCE DE L'ACTION

	31/08/2013 ⁽¹⁾	31/08/2012	31/08/2011	31/08/2010
Distribution globale	255 192 660 EUR	240 067 214 EUR	221 091 767 EUR	208 024 389 EUR
Dividende par action	1,62 EUR	1,59 EUR	1,46 EUR	1,35 EUR
Majoration de 10 % du dividende	0,16 EUR			
Bénéfice net par action ⁽²⁾	2,91 EUR	3,48 EUR	2,95 EUR	2,64 EUR
Taux de distribution ⁽³⁾	55,7 %	45,6 %	49,5 %	51,1 %

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014.

(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 21 janvier 2014 d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 1,62 euro par action en progression de près de 2 % par rapport à l'exercice précédent. En complément, et pour sa première application depuis la mise en place du dispositif par l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 janvier 2011, les actions détenues sous la forme nominative depuis le 31 août 2009 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 (arrondi au centime inférieur),

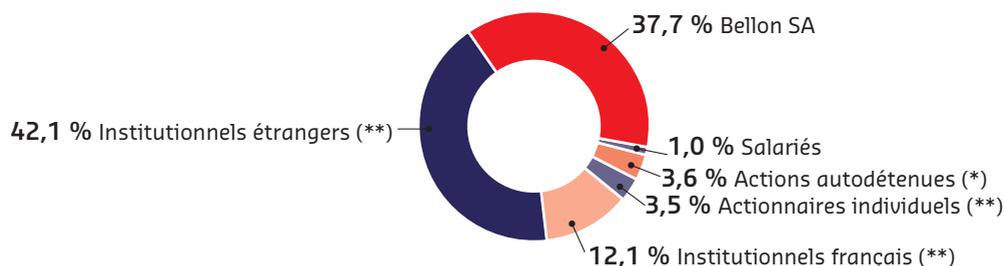
soit 0,16 euro supplémentaire par action. Le dividende, ainsi que la majoration du dividende pour les actions en bénéficiant seront mis en paiement à compter du 4 février 2014, étant précisé que la date de détachement du dividende sur NYSE Euronext Paris est le 30 janvier 2014 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement, est le 3 février 2014.

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 2013 se répartissait comme suit (en pourcentage du capital) :



* Actions autodétenues : Au 31 août 2013, Sodexo détenait directement 5 620 453 de ses propres actions (représentant 3,58 % 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.

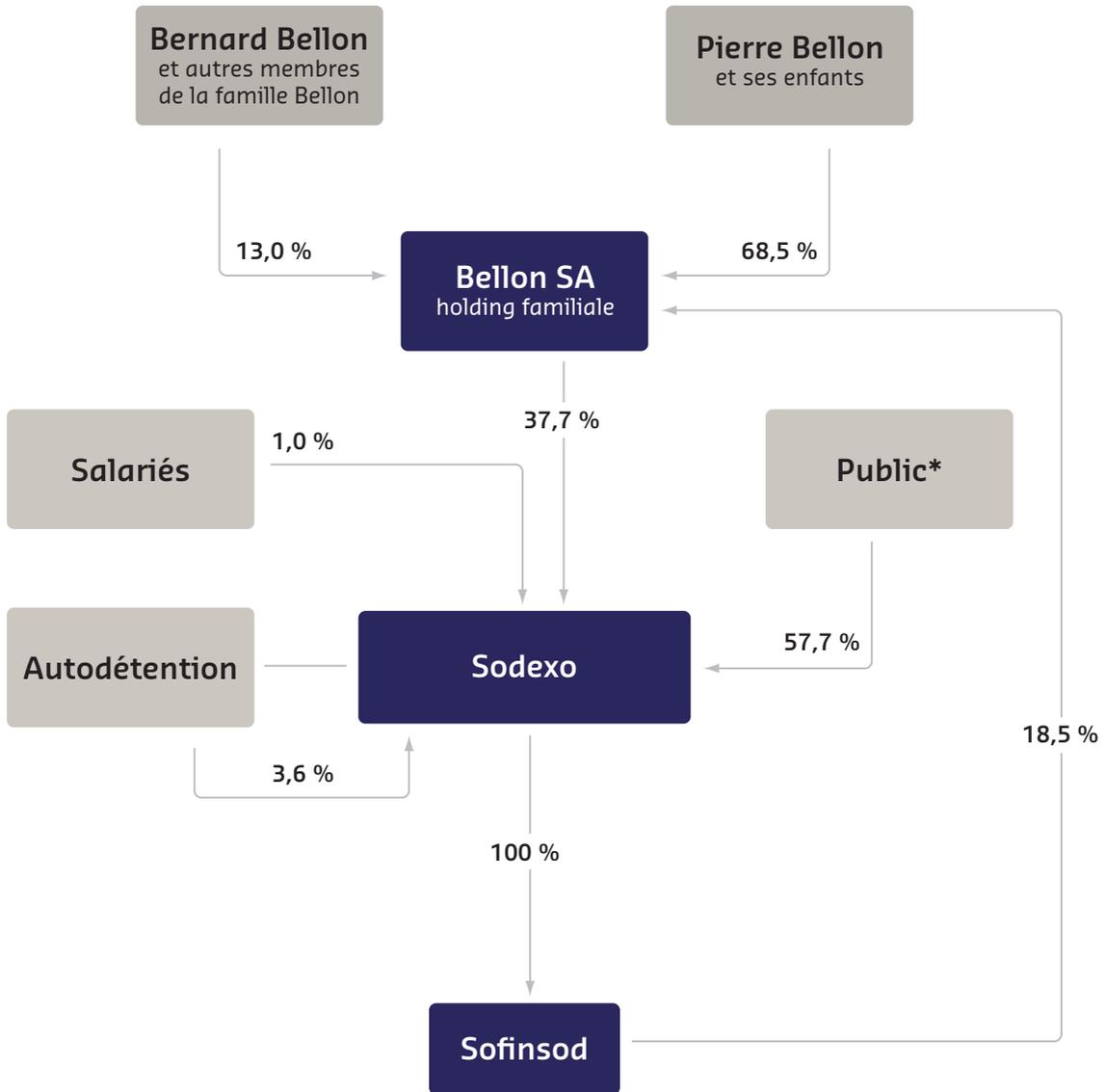
ACTIONNAIRES CONNUS AU 31 AOÛT 2013

	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote ⁽¹⁾	% de droits de vote ⁽¹⁾
Bellon SA	59 252 063	37,71	109 053 442	50,91
First Eagle Investment Management ⁽²⁾	5 818 003	3,70	10 696 422	4,99
Salariés	1 560 461	0,99	2 482 033	1,16
Autodétention	5 620 453	3,58	5 620 453	2,62
Public	84 881 045	54,02	86 366 391	40,32
TOTAL	157 132 025	100,00	214 218 741	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) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion (incluant le fonds First Eagle Funds, Inc.).

➤ **6.4.2 ACTIONNARIAT AU 31 AOÛT 2013
(EXPRIMÉ EN POURCENTAGE DE CAPITAL)**



* Incluant First Eagle Investment Management qui détient 3,70 % du capital.



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	276	7.2	AUTRES INFORMATIONS CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LA DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ	302
7.1.1	Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration	276	7.3	RÉMUNÉRATIONS	304
7.1.2	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en œuvre par la Société	293	7.3.1	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	304
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	300	7.3.2	Rémunérations des mandataires sociaux non dirigeants	308
			7.3.3	Rémunération du Comité Exécutif	310
			7.3.4	Évolution du dispositif d'intéressement à long terme des managers du Groupe	310
			7.4	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	324

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 12 novembre 2013. Ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale du 21 janvier 2014.

➤ 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 2013

		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⁾	Vice-Président du Conseil d'Administration de Sodexo	08/02/2005	2016
	<i>Executive Director, Executive Education</i>		
Patricia Bellinger ⁽¹⁾	Harvard Business School	08/02/2005	2014 ⁽²⁾
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
François-Xavier Bellon	Directeur Général de Bright Yellow Group Plc	26/07/1989	2016
Sophie Bellon	Présidente du Directoire de Bellon SA	26/07/1989	2015
Françoise Brougher ⁽¹⁾	<i>Business Lead Square</i>	23/01/2012	2015
Paul Jeanbart ⁽¹⁾	Directeur Général de Rolaco	13/02/1996	2014 ⁽²⁾
Michel Landel	Directeur Général de Sodexo	19/01/2009	2014 ⁽²⁾
Alain Marcheteau ⁽¹⁾	Administrateur de sociétés	25/01/2010	2014 ⁽³⁾
Nathalie Szabo	Membre du Directoire de Bellon SA	26/07/1989	2015
Peter Thompson ⁽¹⁾	Administrateur de sociétés	08/02/2005	2014 ⁽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 21 janvier 2014 le renouvellement de ces mandats.

(3) Monsieur Alain Marcheteau a fait part au Conseil d'Administration de sa décision de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat lors de la prochaine Assemblée Générale.

7.1.1.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES ADMINISTRATEURS AU 31 AOÛT 2013

PIERRE BELLON

Né le 24 janvier 1930.

Marié, 4 enfants.

Nationalité française.

Diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC).

Adresse professionnelle :

Sodexo

255, quai de la Bataille de Stalingrad

92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Carrière

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

Il fonde, en 1966, Sodexho SA, société dont il a été Président-Directeur Général jusqu'au 31 août 2005. À cette date, la dissociation des pouvoirs entre Président et Directeur Général décidée par le Conseil d'Administration a été mise en œuvre et Michel Landel est nommé Directeur Général, tandis que Pierre Bellon reste Président du Conseil d'Administration.

Il exerce cette fonction aujourd'hui au sein de Sodexo SA (nouvelle dénomination sociale depuis janvier 2008).

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

Membre du Conseil Exécutif du CNPF, devenu ensuite le MEDEF depuis 1976.

Il a été par ailleurs :

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

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 ; Association nationale des sociétés par actions (ANSA) ;
- **Président Fondateur** : Association Pierre Bellon.

Mandats échus

- **Membre du Conseil d'Administration** : Kering (ex-PPR) * ; CMA-CGM et Air Liquide *.

* 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. Depuis 2010 il est 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.

(1) Le Conseil d'Administration a estimé que la participation de Patricia Bellinger au Business Advisory Board de Sodexo, Inc. (filiale de Sodexo aux États-Unis), pour laquelle elle a perçu une rémunération de 50 000 USD au cours de l'exercice 2012-2013, ne remettait pas en cause sa qualité d'administrateur indépendant. En effet, le Conseil a considéré que cette activité et la rémunération s'y rapportant n'étaient pas significatives au regard des activités globales de Sodexo, Inc. ni des activités professionnelles principales de Patricia Bellinger.

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 Conseil d'Administration** : *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 *Business Advisory Board* de Sodexo, Inc jusqu'en juin 2013 ⁽¹⁾.

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).

ASTRID BELLON

Née le 16 avril 1969.
Diplômée de ESLSA.
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. Basé à Londres pour son dernier poste, il a été Directeur Régional Catalogne basé à Barcelone et Chef d'agence à Orsay-les-Ulises près de Paris.

François-Xavier Bellon a aussi travaillé dix ans dans le Groupe Sodexo où il assurait les fonctions de *Chief Executive* de Sodexo au Royaume-Uni avant de quitter le Groupe en 2004. Entré chez Sodexo France Hôtellerie et Santé en 1995, il a été successivement Responsable de secteur et Responsable de Développement sur Paris, puis Directeur Général de la filiale mexicaine pendant 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 ; Dr Clíc Sociedad Limitada.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Aucun.

** Société du Groupe Sodexo.

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 janvier 2013, elle est en charge des processus de recherche, développement et innovation du Groupe au sein de la Direction Générale.

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 ;
- **Conseillère spéciale** du Groupe pour la Recherche, le Développement et l'Innovation.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Présidente** : Sodexo Facilities Management SAS ** ;
- **Directrice Générale** : Sodexo Entreprises SAS ** ;
- **Présidente du Conseil d'Administration** : Altys 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 **.

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
901 Mission Street, Suite 210
San Francisco, CA 94103 USA

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 développement 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 Christofle ;
- **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 : 81 897.

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.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Aucun.

* Société cotée.

** Société du Groupe Sodexo.

ALAIN MARCHETEAU

Né le 5 septembre 1944.
Marié, 4 enfants.
Nationalité française.
Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de droit et ancien élève de l'École nationale d'administration.

Adresse professionnelle :

34, rue Pérignon
75015 Paris (France)

Carrière

Alain Marcheteau a été administrateur civil au Ministère des Transports de 1971 à 1975, puis au Ministère des Finances (Direction du Trésor) de 1975 à 1981. Il a été successivement Trésorier, Directeur Financier et Directeur Général Adjoint (finance et filiales) d'Air France de 1981 à 1991. Il a ensuite été Directeur Financier de la Compagnie de Suez de 1991 à 1996, Président d'ISM (crédit-bail immobilier et foncière) filiale de Crédisuez de 1996 à 1998, puis Directeur Délégué chargé de mission auprès du Directoire de Suez-Lyonnaise des Eaux de 1998 à 1999. Il est entré dans le groupe Snecma en 1999 comme Directeur Général Adjoint des affaires économiques et financières et, lors de la création de Safran en 2004, en est devenu le Secrétaire Général et membre du Comité Exécutif jusqu'au 1^{er} juillet 2009.

Nombre d'actions Sodexo détenues : 500.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Président-Directeur Général** : AM-Consult ;
- **Administrateur** : Cie Daher (membre du Comité d'Audit et du Comité Stratégique) ; Messier-Bugatti (groupe Safran) ; Morpho Identification BV (groupe Safran) ; Morpho Sécurité (groupe Safran) ; Aircelle (groupe Safran).

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Président-Directeur Général** : Valin Participations (groupe Safran) ; Établissements Vallaroché (groupe Safran) ; Vallaroché Conseil (groupe Safran) ;
- **Administrateur** : Labinal (groupe Safran) ; Sagem Communication (groupe Safran) ; Snecma (groupe Safran) ; Ingenico * (membre du Comité d'Audit et du Comité d'Éthique) ; Sagem Télécommunications (groupe Safran) ; Snecma Services (groupe Safran) ; Soreval (groupe Safran).

NATHALIE SZABO

Née le 26 janvier 1964.

3 enfants.

Nationalité française.

Diplômée de l'European Business School.

Adresse professionnelle :

Sodexo Prestige Sports et Loisirs

19, rue de Sèvres

92100 Boulogne (France)

Carrière

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

Elle rejoint le Groupe Sodexo en mars 1996 comme Directrice Commerciale de Sodexo Prestige en France, puis Chef de secteur en 1999. En septembre 2003, elle devient Directrice Générale de Sodexo Prestige et Directrice Générale de l'Affiche en janvier 2006. Elle est nommée Présidente du Directoire du Lido en 2009. Elle prend le poste de Directrice Générale de la Division Sodexo Prestige Sports et Loisirs en France à compter du 1^{er} septembre 2010 et la présidence du Directoire de Lenôtre en 2012.

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 ** ; SAS Lenôtre Cote d'Azur ** ;
- **Présidente du Conseil d'Administration** : L'Affiche SA ** ; Millenia SA ** ; Gedex ** ;
- **Présidente du Directoire** : Société du Lido (SEGSMI) ** ; Lenôtre SA ** ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Altima SA ** ;
- **Membre du Directoire** : Bellon SA ;
- **Présidente et membre du Conseil de Direction** : Excel SAS ** ;
- **Directrice Générale** : Division Sodexo Prestige Sports et Loisirs en France.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Directrice Générale** : Millenia SA ** ; L'Affiche SA ** ;
- **Présidente du Conseil d'Administration** : Holding Bungener et Compagnie SAS ** ;
- **Présidente du Conseil de Surveillance** : Lenôtre SA ** ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Holding Bungener et Compagnie SAS ** ;
- **Membre du Conseil de Surveillance** : Société du Lido (SEGSMI) ** ;
- **Gérante** : Courcelles Miromesnil SARL ** ; LBCV Sarl **.

** 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.

Il est actuellement investisseur privé et Président du Conseil d'Administration de la Vero Beach Museum of Art.

Nombre d'actions Sodexo détenues : 400.

Autres mandats sociaux et fonctions

- **Président du Conseil d'Administration** : Vero Beach Museum of Art.

Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Conseil d'Administration : Syngenta * AG (membre du Comité d'Audit).

7.1.1.3 PRINCIPES RELATIFS À LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 août 2013, le Conseil d'Administration compte treize membres dont cinq femmes, soit plus de 38 % des administrateurs, témoignant ainsi de la bonne représentation des femmes au sein du Conseil d'Administration. Parmi les administrateurs, neuf sont de nationalité française, trois de nationalité américaine, un de nationalité canadienne. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, les administrateurs sont aussi choisis pour leurs compétences, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques des marchés où intervient le Groupe.

La composition du Conseil doit ainsi refléter, autant que possible, les différentes zones géographiques du Groupe, inclure des compétences techniques différentes et compter parmi ses membres des administrateurs connaissant bien les activités du Groupe.

Les critères d'indépendance retenus par le Conseil d'Administration sont ceux énoncés dans le Code AFEP-MEDEF, à l'exception du critère limitant à douze ans le mandat d'administrateur (voir ci-dessous – Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées).

Au cours de l'exercice 2012-2013, six 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, il sera proposé au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014 de modifier les statuts de la Société afin de permettre l'entrée d'un administrateur représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration au cours de l'année 2014, conformément à la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

* Société cotée.

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 des exposés périodiquement au Conseil, et en particulier à celui de début septembre où sont examinés le budget, les plans à trois ans et le plan financier à dix ans :

- le Directeur Général et les autres dirigeants opérationnels, chacun dans son champ de responsabilité, présentent le potentiel de développement, les positions concurrentielles, l'ambition, la stratégie pour la réaliser et les principaux éléments de leur plan d'action ;
- les dirigeants fonctionnels du Groupe (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 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 2013 :

- M. Robert Baconnier, qui le préside, en qualité d'« Expert financier » ;
- M. Alain Marcheteau ;
- Mme Sophie Bellon.

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).

Monsieur Alain Marcheteau ayant fait part au Conseil d'Administration de sa décision de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat lors de la prochaine Assemblée Générale, la composition du Comité d'Audit sera réexaminée ultérieurement.

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 2012-2013, M. Michel Landel, Directeur Général de la Société, Mme Siân Herbert-Jones, Directrice Financière Groupe, et M. Laurent Arnaudo, Directeur de l'Audit Interne Groupe, ont été régulièrement invités à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le Comité d'Audit s'est réuni quatre fois pendant l'exercice, avec un taux de participation de 100 %.

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

- la revue des principaux risques et du dispositif de maîtrise des risques ;
- le suivi de l'évaluation du contrôle interne ;
- l'approbation du plan d'Audit Interne pour l'exercice 2012-2013 ;
- 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 2012-2013. 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 2013-2014.

Le Comité d'Audit a également examiné les comptes annuels consolidés de l'exercice 2011-2012, ainsi que les comptes semestriels consolidés de l'exercice 2012-2013. Enfin, au-delà des quatre réunions formelles du Comité d'Audit, le Président a été amené à rencontrer à plusieurs reprises au cours de l'année, le Directeur Général, le Directeur de l'Audit Interne Groupe, la Directrice Financière Groupe et les Commissaires aux Comptes.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS

Composition au 31 août 2013 :

- Mme Patricia Bellinger, qui le préside ;
- Mme Nathalie Szabo ;
- 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 trois fois au cours de l'exercice 2012-2013 pour étudier notamment les plans de succession des membres du Comité Exécutif du Groupe et les changements dans l'organisation.

Son taux moyen de participation a été de 83 %.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Composition au 31 août 2013 :

- Mme Patricia Bellinger, qui le préside ;
- M. Pierre Bellon ;
- M. Bernard Bellon.

Bien que le Code AFEP-MEDEF recommande une majorité de membres indépendants au sein de ce Comité, le choix de cette composition se justifie par la présence de l'actionnaire de contrôle Bellon SA (holding détenue par les membres de la famille de Pierre Bellon, fondateur du Groupe Sodexo) au capital de la Société. En outre, si le Code AFEP-MEDEF y recommande également l'absence de dirigeant mandataire social, il convient de noter que Pierre Bellon n'exerce aucune fonction exécutive au sein du Groupe.

Ce Comité est chargé de proposer la rémunération des mandataires sociaux, la politique générale de rémunération des principaux dirigeants du Groupe, la politique d'intéressement des dirigeants aux performances de l'entreprise et, en particulier, la politique des plans d'options d'achat d'actions 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 trois fois pendant l'exercice avec un taux de participation de 100 %.

Il a eu pour mission de faire des recommandations au Conseil d'Administration dans des domaines tels que les plans d'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 avril 2013, 840 755 actions à 1 123 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 le projet ou bien de contrats de sous-traitance d'une durée minimale de cinq ans. Ce groupe de travail fait des recommandations au Conseil d'Administration afin que ce dernier puisse se prononcer sur l'autorisation d'investissement et éventuellement, l'émission de garanties dans le cadre de ces projets.

Le groupe de travail, présidé par Mme Siân Herbert-Jones, Directrice Financière Groupe, est composé de cinq administrateurs (Mme Sophie Bellon, MM. Robert Baconnier, Alain Marcheteau, 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 deux fois au cours de l'exercice pour examiner les engagements

à prendre par le Groupe dans le cadre de trois dossiers PPP en Europe.

Le Conseil d'Administration a évoqué, au cours de sa séance de septembre 2013, la création future d'un Comité Stratégique de Sodexo dont les missions, les modalités de fonctionnement et la composition seront définies ultérieurement.

Les réunions du Conseil d'Administration durant l'exercice**RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le Conseil d'Administration s'est réuni huit fois au cours de l'exercice 2012-2013, 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 2012-2013, le taux moyen de participation a été de 90,4 %.

Date	Points principaux à l'ordre du jour	Taux de participation
11/09/2012	Présentation par le Directeur Général et les dirigeants du Groupe du plan à 3 ans (2012-2015) Approbation du budget 2012-2013, du plan à 3 ans et du plan de financement à 10 ans Politique en matière d'égalité professionnelle et salariale	100 %
06/11/2012	Arrêté des comptes de l'exercice 2011-2012 Arrêté des termes du rapport de gestion Examen du communiqué de presse relatif aux résultats annuels Convocation et préparation de l'Assemblée Générale Mixte Présentation de l'activité Services aux Particuliers et à Domicile	92 %
21/01/2013	Point sur l'activité des premiers mois de l'exercice	77 %
21/01/2013	Nomination du Président et du Vice-Président du Conseil d'Administration	77 %
05/03/2013	Présentation de l'activité Services sur Site en France et au Royaume-Uni Point sur l'activité des cinq premiers mois de l'exercice	85 %
16/04/2013	Arrêté des comptes consolidés du premier semestre de l'exercice 2012-2013 Approbation du rapport semestriel d'activité Examen du communiqué de presse relatif aux résultats semestriels Autorisation de la modification du contrat de prestations de services conclu entre Bellon SA et Sodexo et fixation de la rémunération s'y rapportant pour l'année à venir Présentation de réflexions d'organisation du Groupe à moyen-terme	92 %
25/04/2013	Adoption d'un plan d'attribution gratuite d'actions	100 %
11/06/2013	Présentation de l'activité Bases-Vie, de la zone Asie Sud-Est et de l'Australie Présentation de l'activité Services sur Site en Inde	100 %

ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours de l'exercice 2010-2011, une évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration a été conduite par un cabinet extérieur en février et mars 2011, au travers d'entretiens individuels avec chacun des membres du Conseil.

D'un point de vue général, le fonctionnement du Conseil d'Administration apparaît satisfaisant, le nombre d'administrateurs est considéré comme adéquat et le travail effectué par le Comité d'Audit est jugé excellent. Les administrateurs ont confiance dans le travail effectué par les Comités des Nominations et des Rémunérations. Il est suggéré de renforcer la dimension internationale du Conseil et de le renouveler progressivement, afin d'intégrer des nouvelles compétences et de mieux refléter les générations. À ce titre, la nomination de Mme Françoise Brougher lors de l'Assemblée Générale de 2012 a permis d'élargir les domaines d'expertise des membres du Conseil d'Administration.

Les nouveaux administrateurs considèrent qu'ils sont bien accueillis, mais certains estiment que la procédure d'intégration pourrait encore être améliorée. Cette intégration dépend bien entendu des besoins exprimés par le nouvel administrateur. Ainsi, concernant Françoise Brougher qui a souhaité mieux appréhender les métiers du Groupe, plusieurs visites de sites dans plusieurs segments en France et aux États-Unis lui ont été organisées. Elle considère avoir été bien accueillie.

L'ensemble des administrateurs estime que le Conseil utilise de façon satisfaisante les compétences de chacun.

Les réunions du Conseil d'Administration sont jugées franches et ouvertes et les administrateurs peuvent débattre librement. Certains administrateurs soulignent toutefois la prééminence des sujets financiers et souhaiteraient parfois évoquer plus longuement les sujets stratégiques, en lien avec les tendances du marché.

Les administrateurs expriment unanimement leur confiance vis-à-vis du Président du Conseil, du Directeur Général et de l'équipe de Direction. Ils expriment leur désir d'évaluer a posteriori, de façon plus systématique, l'impact réalisé des projets particulièrement significatifs approuvés préalablement par le Conseil (acquisitions, investissements).

Les administrateurs souhaiteraient par ailleurs échanger davantage sur l'organisation et les plans de succession des dirigeants du Groupe et se voir présenter de manière détaillée une fois par an la politique de Ressources Humaines (procédures d'évaluation, plans de succession

et suivi des hauts potentiels). En outre, certains administrateurs apprécieraient de multiplier les rencontres avec l'équipe dirigeante et les cadres à haut potentiel.

Par ailleurs, le Conseil procède, pour améliorer son fonctionnement, à une évaluation systématique des réunions où sont abordées des questions de stratégie. 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. Ainsi au cours de l'exercice, huit évaluations ont été effectuées.

Lors du Conseil du 12 novembre 2013, le Président a informé les administrateurs qu'une évaluation du fonctionnement du Conseil par un cabinet extérieur serait conduite dans les trois prochains mois. Les conclusions de cette évaluation devraient être présentées au cours d'un Conseil d'Administration de l'exercice 2013-2014.

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.

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 sept membres au 1^{er} septembre 2013 (en incluant M. Michel Landel).

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

Il s'appuie également sur un **Comité d'Investissement Groupe** composé du Directeur Général, de la Directrice Financière Groupe et d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux concernés par le projet. Ce Comité examine et donne son approbation :

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

Ce Comité s'est réuni formellement dix fois durant l'exercice 2012-2013 et ses membres ont également traité ensemble de nombreux sujets de manière ponctuelle.

Au 1^{er} septembre 2013, les membres du Comité Exécutif du Groupe sont :

- **Michel Landel**, Directeur Général et administrateur de Sodexo, Président du Comité Exécutif ;
- **Elisabeth Carpentier**, Directrice Ressources Humaines Groupe ;
- **George Chavel**, Directeur Général Amérique du Nord pour l'activité Services sur Site ;
- **Pierre Henry**, Directeur Général Europe pour l'activité Services sur Site, Président 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 et chargé de la Défense, pour l'activité Services sur Site ;
- **Damien Verdier**, Directeur de la Fidélisation des Clients et de la Satisfaction des Consommateurs, Directeur du Marketing de l'Offre, des Achats et du Développement Durable.

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.

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
Critères d'indépendance des administrateurs (section 8.4 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.	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.
Composition du Comité des Nominations (section 15.1 du Code) – Ce Comité doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.	Le Comité des Nominations compte deux membres qualifiés d'administrateurs indépendants – Patricia Bellinger (qui préside ce Comité) et Peter Thompson – ainsi que Nathalie Szabo et Pierre Bellon. Cette composition se justifie par la présence de l'actionnaire de contrôle Bellon SA (holding détenue par les membres de la famille de Pierre Bellon, fondateur du Groupe Sodexo) détenant 37,71 % du capital et 50,91 % des droits de vote de la Société au 31 août 2013. 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).
Composition du Comité des Rémunérations (section 16.1 du Code) – Ce Comité ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.	Le Comité des Rémunérations compte un administrateur indépendant – Patricia Bellinger (qui préside ce Comité) – ainsi que Bernard Bellon et Pierre Bellon. 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 50,91 % des droits de vote de la Société au 31 août 2013. 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).
Cessation du contrat de travail en cas de mandat social (section 19 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.	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 2013 de 61 ans. Cette situation est revue régulièrement par le Comité des Rémunérations et par le Conseil d'Administration.
Actions de performance ⁽¹⁾ (section 23.2.4 du Code) – Le Code recommande de conditionner les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.	Compte tenu des conditions de présence et de performance requises, ainsi que des obligations de conservation d'actions auxquelles le Directeur Général est déjà soumis lors de la levée d'options d'achat d'actions et de l'acquisition définitive d'actions de performance, le Conseil d'Administration n'a pas souhaité mettre à la charge du Directeur Général l'obligation additionnelle d'acheter sur le marché une quantité supplémentaire d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.

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).

(1) Voir définition dans le Glossaire.

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.

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.

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 les orientations stratégiques et recouvrent des domaines tels que la Planification stratégique, le Développement des Ressources Humaines, les Finances, les Achats, le « Culte du client », le Marketing de l'offre, l'Hygiène et la Sécurité alimentaire, le Développement Durable, l'Audit Interne et les Délégations. Ces politiques sont déclinées autour de quatre axes : 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

Au cours de l'exercice 2012-2013, le Conseil d'Administration et la Direction Générale ont continué à travailler 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 au début du 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 428,000 salariés en 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 trois 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 de 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 deux objectifs majeurs :

- d'une part, avoir les Ressources Humaines disponibles en quantité, qualité et compétences ;
- et d'autre part, être l'un des employeurs mondiaux les plus appréciés de ses collaborateurs.

Les principales politiques Ressources Humaines prennent en compte : le profil des dirigeants Sodexo, les règles de structure Groupe, la gestion prévisionnelle des dirigeants (revue des dirigeants des grandes entités, recrutement externe et promotion interne, gestion individuelle des dirigeants), les rapports d'étonnement, la mobilité internationale, le perfectionnement des dirigeants, les enquêtes d'engagement, la rémunération des dirigeants, 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.

Politique financière

Les objectifs en matière de finance sont doubles :

Maintenir l'indépendance financière du Groupe.
L'indépendance financière du Groupe repose sur trois principes simples :

- choisir des activités à faible intensité capitalistique, avec en moyenne des investissements (hors acquisitions) représentant environ 2 % du chiffre d'affaires ;
- disposer en permanence des liquidités suffisantes pour financer le développement, rembourser les emprunts à moyen terme et verser des dividendes aux actionnaires ;
- maintenir des équilibres de bilan et des ratios financiers solides afin de garantir l'indépendance financière du Groupe.

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

Il convient de mettre en œuvre :

- un développement profitable et une gestion efficace et compétitive ;
- une comptabilité fiable ;

- un *reporting* clair qui intègre les outils de mesure de performance choisis par le Groupe : croissance, fidélisation des clients, satisfaction des consommateurs, développement de ses Ressources Humaines dont le taux d'engagement, réduction du turnover du personnel, taux de promotion interne, formation et gestion prévisionnelle des dirigeants, productivité achats, efficacité des frais de fonctionnement, progrès en développement durable, progression de la rentabilité opérationnelle et de la rentabilité nette, et amélioration des liquidités générées par les opérations ;
- un environnement de contrôle permettant une bonne identification et une maîtrise des risques, et une conformité aux réglementations et à la loi.

Les politiques financières établissent ainsi des règles applicables à des domaines tels que les procédures d'approbation des investissements, la réduction du besoin en fonds de roulement, la gestion de la trésorerie et de l'endettement ou la distribution des résultats des filiales du Groupe.

Ces politiques prévoient également les conditions de la tenue de la comptabilité. Elles soulignent l'importance des informations issues des entités, y compris en ce qui concerne les informations prévisionnelles. Il est précisé que chaque responsable doit s'assurer de l'exactitude de ces informations, du respect des délais d'établissement et de diffusion des comptes ; il doit sensibiliser ses équipes à cet impératif et recourir aux contrôles nécessaires au respect de ces différents objectifs.

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

Ainsi :

- l'essentiel de l'endettement doit être contracté à taux fixe ou converti à taux fixe grâce à des instruments de couverture ;
- le risque de change en matière d'endettement du Groupe et sur les prêts en devises aux filiales doit être couvert.

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

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

Politique Achats

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 4 900 diététiciens dans le monde ;
- le soutien au **développement économique, social et environnemental des communautés locales** : participation au développement des communautés locales en privilégiant le recrutement de personnel local, en soutenant le développement de petites entreprises dans les services rendus par Sodexo, et augmentation des approvisionnements en produits issus du commerce équitable ;
- **protéger l'environnement** (diminuer la consommation d'énergie et d'eau et réduire le gaspillage alimentaire) : achat de produits issus de filières durables, réduction des consommations d'eau, des dépenses d'énergie et des émissions de CO₂, lutte contre le gaspillage et réduction des 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. Le Comité Exécutif pour la Gouvernance des Systèmes et Technologies de l'Information approuve les investissements significatifs, s'assure du bon avancement des projets et effectue les arbitrages coûts-performance en matière de normes de sécurité et de plans de secours.

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 moyen terme (à trois ans) et celui à un an. 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 de mesurer les améliorations accomplies dans cinq domaines principaux : le Développement, la Gestion, les Achats, les Ressources Humaines et le Développement Durable.

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

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

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

Indicateurs de développement :

- potentiel global du Groupe décomposé en potentiel par activité, par pays et par segment de clientèle ;
- taux de fidélisation des clients ;

- taux de satisfaction des clients et des consommateurs ;
- croissance à parc comparable ;
- taux de développement commercial, etc.

Indicateurs de gestion :

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

Indicateurs d'achats :

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

Indicateurs de Ressources Humaines parmi lesquels :

- le taux d'engagement des collaborateurs qui doit progresser pour atteindre le même taux que celui des entreprises classées comme les meilleurs employeurs mondiaux. Selon la dernière enquête menée en avril 2012 dans 60 pays auprès de 130 000 collaborateurs, le taux d'engagement est passé de 55 % en 2010 à 57 % en 2012, en augmentation de 9 points par rapport à l'enquête de 2008 et de 2 points par rapport à celle de 2010. 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, 85 % 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 2012-2013, ce taux s'élevait à 67,8 % pour l'ensemble du personnel et à 82,2 % 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 2 381 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 2012-2013.

Indicateurs de Développement Durable parmi lesquels :

- part des achats de café issu du commerce équitable certifié ;
- 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.

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 Organisations*) (voir glossaire) : environnement de contrôle (intégrité, éthique, compétences, etc.), évaluation des risques (identification, analyse et gestion des risques), activités de contrôle (normes et procédures), information et communication (recueil et échange d'informations) et pilotage (suivi et modifications éventuelles des processus). Fermement soutenue par le Directeur Général et la Directrice Financière Groupe, elle a reçu l'approbation du Conseil d'Administration et de son Comité d'Audit ainsi que le support du Comité Exécutif du Groupe.

La Loi de Sécurité financière en France et la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis ont permis à Sodexo de faire des progrès considérables en matière de contrôle interne. Les raisons ayant conduit Sodexo à se faire coter aux États-Unis étaient principalement liées au souhait de faciliter l'actionnariat de ses salariés aux États-Unis. Or, compte tenu de l'internationalisation des marchés financiers, ces raisons étaient devenues sans objet. Par ailleurs, le coût élevé et les faibles volumes de transactions ont justifié le retrait volontaire de Sodexo de la cote sur le *New York Stock Exchange* et son « désenregistrement » de la réglementation boursière américaine en 2007. Sodexo s'est toutefois engagé à maintenir son investissement en contrôle interne dans une démarche de progrès continu.

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

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

Un très grand nombre de filiales du Groupe, représentant plus de 95 % du chiffre d'affaires de Sodexo, établit chaque année un rapport détaillé appelé *Company Level Control Report*. Celui-ci est décliné selon les cinq composantes du COSO et comporte l'identification des principaux risques de l'entité, la description des actions de maîtrise des risques ainsi qu'une évaluation de leur efficacité.

Parmi celles-ci, les filiales les plus significatives, qui représentent ensemble plus de 90 % du chiffre d'affaires du Groupe, vont au-delà de cette première étape et évaluent également l'efficacité de leurs propres contrôles, dont certains font l'objet 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 14 domaines principaux, 1 476 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.

En fin d'exercice 2012-2013, Sodexo a enrichi son référentiel de contrôle interne notamment dans les domaines de la gestion des contrats et a testé certains contrôles créés en 2011-2012 sur la protection des données personnelles et sur la gestion de la sous-traitance.

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.

Les procédures d'identification de ces engagements incluent :

- l'examen périodique des procès-verbaux de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration de la filiale pour ce qui concerne les engagements contractuels, le suivi des litiges et les autorisations et cessions d'actifs ;
- l'examen avec les responsables de la gestion des risques, les agents et courtiers des compagnies d'assurance auprès desquelles la filiale a contracté des assurances pour couvrir les risques relatifs à ses obligations conditionnelles ;
- la revue avec les banques et établissements financiers des sûretés et des garanties ;
- la revue avec les conseils juridiques internes et externes des litiges et procédures, ainsi que de l'évaluation des passifs éventuels y afférant ;
- l'examen des transactions avec les parties liées pour ce qui concerne les garanties et autres engagements donnés ou reçus.

La Direction Juridique (rattachée à la Direction Financière au niveau du Groupe), ainsi que les responsables des affaires juridiques au niveau local interviennent en amont auprès des équipes opérationnelles. Ils veillent au respect des dispositions légales. Ils s'assurent également que les négociations contractuelles sont menées de façon équilibrée, que les risques ne concernent que le respect des obligations contractuelles en matière de prestations et qu'ils sont limités en valeur et dans le temps.

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

- mettre en place les couvertures d'assurance pour préserver les intérêts du Groupe ;
- identifier et évaluer les principaux risques qui pèsent sur le Groupe, en restant attentifs à l'émergence de nouveaux facteurs de risques liés à l'évolution de ses activités, en particulier dans les domaines du *facilities management* ;

- développer une politique de réduction des risques contractuels au travers, notamment, de clauses de limitation de responsabilité ou de pactes de garantie ;
- arbitrer entre la conservation (autoassurance) au sein du Groupe des conséquences financières qui résulteraient de la survenance de ces risques et leur transfert au marché de l'assurance.

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

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

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 (92 %) du plan d'Audit Interne Groupe, approuvé par le Comité d'Audit en début d'exercice 2012-2013, a été réalisé. La Direction de l'Audit Interne Groupe, dotée d'un effectif moyen de 25 personnes, a effectué pendant l'exercice 107 missions dans 33 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, dont la moitié environ travaille aux États-Unis, avec un rattachement fonctionnel à la Direction de l'Audit Interne Groupe, ce qui permet une coordination et l'apport d'une assistance technique.

La Direction de l'Audit Interne Groupe assure un suivi régulier, auprès des sociétés du Groupe ayant fait l'objet d'un audit, de l'exécution des plans d'actions correctrices. Une synthèse de l'état d'achèvement et des progrès réalisés est régulièrement mise à jour et présentée deux fois par an au Directeur Général et à la Directrice Financière Groupe, au Président du Conseil d'Administration et au Comité d'Audit. Au cours de l'exercice 2012-2013, 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 2011-2012, plus de 82 % des recommandations ont été mises en place par les dirigeants des filiales. En ce qui concerne l'exercice 2012-2013, sur 1 644 recommandations émises par la Direction de l'Audit Interne Groupe 34 % ont déjà été mises en place et 66 % 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 2012-2013, 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 satisfaisante 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 évalue de manière indépendante et objective l'efficacité des contrôles identifiés, documentés et effectués par le management.

Enfin, la Direction de l'Audit Interne Groupe est chargée de s'assurer de l'indépendance des missions des Commissaires aux Comptes. Elle revoit également chaque année les honoraires des Commissaires aux Comptes (concernant les missions de contrôle légal des comptes et les autres missions), avant approbation par le Comité d'Audit.

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 S.A.

Aux Actionnaires

SODEXO

255, Quai de la bataille de Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Exercice clos le 31 août 2013

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Sodexo S.A. et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 août 2013.

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 13 novembre 2013

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 Szabo et M. François-Xavier Bellon, administrateurs, sont les enfants de M. Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration ;
- M. Bernard Bellon, administrateur, est le frère de M. Pierre Bellon.

Il n'existe aucun autre lien familial entre les membres du Conseil d'Administration et les membres du Comité Exécutif de Sodexo.

Aucun prêt, ni garantie n'est accordé ou constitué en faveur de mandataires sociaux par la Société ou une société de son Groupe.

Aucun actif nécessaire à l'exploitation n'appartient à un mandataire social, ni à sa famille.

Il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel, à l'égard de Sodexo, entre des membres des organes d'administration et de Direction Générale et leurs intérêts privés. Il est précisé que :

- M. Pierre Bellon et ses quatre enfants contrôlent à 68,5 % la société Bellon SA (des accords les empêchent de vendre leurs actions à des tiers), Bellon SA détenant elle-même 37,71 % du capital de Sodexo et 50,91 % des droits de vote ; 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 ;
- 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.

À la connaissance de la Société, aucune opération sur les titres de la Société n'a été réalisée au cours de l'exercice 2012-2013 par les dirigeants et les personnes visés à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier (article 223-26 du Règlement général de l'AMF).

MESURES PRISES EN VUE D'ASSURER QUE LE CONTRÔLE N'EST PAS EXERCÉ DE MANIÈRE ABUSIVE

Sodexo a mis en place un ensemble de mesures en vue d'assurer que le contrôle de la Société n'est pas exercé de manière abusive, parmi lesquelles :

- la présence de six administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration, composé de 13 membres au 31 août 2013 ;
- 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 d'une part la participation de Bellon SA au capital de Sodexo dont l'évolution est présentée à la section 5.1.2.4 du présent document,
 - d'autre part, 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 conclus au cours de l'exercice 2012-2013 et sur ceux approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie pendant l'exercice 2012-2013, figure dans la section 4.4.2 du présent document.
- Depuis 1991, un contrat de prestations de services lie Bellon SA, société holding 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 15 avril 2013.

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 2012-2013, la facturation émise au titre du contrat par Bellon SA s'élève à 6,2 millions d'euros hors taxes, soit le même montant que pour l'exercice 2011-2012. Ce montant correspond aux rémunérations (y compris les charges sociales) à hauteur de 5,7 millions d'euros, aux honoraires de conseils externes à hauteur de 0,2 million d'euros et à la marge mentionnée ci-dessus à hauteur de 0,3 million d'euros.

Ce contrat figure chaque année dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

- 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 <i>(en euros)</i>	Exercice 2012-2013		Exercice 2011-2012	
	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	53 740	53 740	52 680	52 680
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	323 740	323 740	322 680	322 680

SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 AOÛT 2013

	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 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 150 % du salaire fixe en cas de dépassement des objectifs quantitatifs. Cette prime est fondée sur un certain nombre de critères et objectifs précis dont le choix et la pondération sont approuvés chaque année en début d'exercice par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Rémunérations. La prime est composée pour 80 % d'objectifs quantitatifs basés sur les performances financières réalisées par le Groupe au cours de l'exercice écoulé, tout paiement à ce titre étant subordonné à l'atteinte d'un niveau minimum de performance. Ces critères quantitatifs incluent la croissance organique du chiffre d'affaires (pour 15 % du total de la prime d'objectifs), la progression du résultat opérationnel (pour 30 %), du résultat net part du Groupe (pour 15 %) et des liquidités générées par les opérations (*free cash-flow*, pour 20 %) ; le niveau de réalisation requis pour chacun de ces critères est établi de manière précise en début d'exercice, mais ne saurait être rendu public pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires. Les 20 % restant dépendent d'objectifs qualitatifs personnels préétablis et définis de manière précise en début d'exercice qui sont liés à

la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et dont les détails ne sauraient être divulgués pour des raisons de confidentialité et de secret des affaires. La prime est calculée et payée à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique et après 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 37 000 actions de performance le 25 avril 2013 dont l'acquisition est subordonnée à l'atteinte d'un taux de croissance annuel cumulé du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % entre l'exercice 2011-2012 et l'exercice 2014-2015 à taux de change constants et hors éléments exceptionnels. 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 desdites actions.

Les montants perçus au cours de l'exercice 2012-2013 au titre de ces différents éléments, y compris la valorisation de l'attribution d'actions de performance, sont indiqués et détaillés dans les tableaux ci-après.

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⁾.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Michel Landel Directeur Général (en euros)	Exercice 2012-2013		Exercice 2011-2012	
	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	1 027 295 ⁽¹⁾	648 798 ⁽²⁾	491 937 ⁽³⁾	1 358 149 ⁽⁴⁾
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence ⁽⁵⁾	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁶⁾	2 400	2 400	2 386	2 386
TOTAL	1 963 095	1 584 598	1 427 723	2 293 935

(1) Rémunération variable constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice 2012-2013 (qui sera versée en 2013-2014) correspondant à 87,6 % de la rémunération fixe perçue sur ledit exercice (compte tenu de l'atteinte partielle des objectifs) et de l'indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2012-2013.

(2) Rémunération variable constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice 2011-2012, versée en 2012-2013, correspondant à 47 % de la rémunération fixe perçue sur ledit exercice (compte tenu de l'atteinte partielle des objectifs) et de l'indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2012-2013.

(3) Rémunération variable constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice 2011-2012, versée en 2012-2013, correspondant à 47 % de la rémunération fixe perçue sur ledit exercice (compte tenu de l'atteinte partielle des objectifs) et de l'indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2011-2012.

(4) Rémunération variable constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice 2010-2011, versée en 2011-2012, correspondant à 144 % de la rémunération fixe perçue sur ledit exercice (compte tenu du dépassement des objectifs quantitatifs) et de l'indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2011-2012.

(5) Michel Landel ne reçoit aucun jeton de présence au titre de son mandat d'administrateur de Sodexo SA.

(6) Michel Landel bénéficie d'une voiture de fonction.

(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 et 4.4.2 du présent document.

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2012-2013 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	Condition de performance
Michel Landel Directeur Général	25/04/2013	37 000 ⁽²⁾	1 967 660	25/04/2016	25/04/2018	OUI ⁽³⁾

(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) Soit 0,02 % du capital social et 4,40 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice par le Conseil d'Administration (conformément aux limites établies par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 janvier 2013 dans sa 12^e résolution).

(3) L'acquisition de ces actions est subordonnée à l'atteinte d'un taux de croissance annuel cumulé du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % entre l'exercice 2011-2012 et l'exercice 2014-2015 à taux de change constants et hors éléments exceptionnels.

À titre de précision, le Directeur Général n'a reçu ou n'a exercé aucune option de souscription ou d'achat d'actions au cours de l'exercice 2012-2013.

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 2012-2013	Exercice 2011-2012
Rémunérations dues (brutes et avant impôts)	1 963 095	1 427 723
Valorisation des options attribuées	N/A	1 496 515
Valorisation des actions de performance attribuées	1 967 660	N/A
TOTAL	3 930 755	2 924 238

SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DU DIRECTEUR GÉNÉRAL AU 31 AOÛT 2013

	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relative à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Michel Landel Directeur Général								
Date de début de mandat : 01/09/2005	X		X		X			X
Mandat à durée indéterminée								

Contrat de travail

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 2013 de 61 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 2 407 816 euros au 31 août 2013 et la charge comptabilisée au titre de l'exercice clos s'élève à 201 696 euros.

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 alloués aux administrateurs de Sodexo a été fixé à 580 000 euros par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2012. Le montant total des jetons de présence effectivement versés à l'ensemble des administrateurs (mandataires sociaux dirigeants et non dirigeants) au titre de l'exercice 2012-2013 s'est élevé à 561 840 euros (contre 526 120 euros en 2011-2012).

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 2012-2013 :

- 20 000 euros pour chaque administrateur au titre de sa part fixe ;
- 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 (montant doublé pour le Président du Comité d'Audit) ;
- 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 forfaitaire de 35 000 euros a été attribué à Madame Patricia Bellinger pour des travaux spécifiques qui lui ont été demandés dans le cadre de la présidence du Comité des Rémunérations et du Comité des Nominations.

Les montants des jetons de présence versés aux mandataires sociaux non-dirigeants en fonction au 31 août 2013, au titre des exercices 2011-2012 et 2012-2013 ont été les suivants :

Membres du Conseil d'Administration (hors Président du Conseil et Directeur Général)	Exercice 2012-2013 (en euros)	Exercice 2011-2012 (en euros)
Robert Baconnier	52 010	51 830
Patricia Bellinger	94 740	90 720
Astrid Bellon	34 000	29 400
Bernard Bellon ⁽¹⁾	44 870	44 980
François-Xavier Bellon	36 000	35 280
Françoise Brougher	39 000	21 640
Sophie Bellon	45 735	44 830
Paul Jeanbart	36 000	31 360
Alain Marcheteau	45 735	45 680
Nathalie Szabo	44 870	43 130
Peter Thompson	37 140	35 590

(1) Total incluant 2 000 EUR de jetons de présence versés par Bellon SA en 2011-2012 et 2012-2013 au titre de son mandat de membre du Conseil de Surveillance de Bellon SA.

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 2012-2013 (en euros)			Exercice 2011-2012 (en euros)		
	Rémunération annuelle brute			Rémunération annuelle brute		
	Fixe	Variable	Avantages en nature	Fixe	Variable ⁽¹⁾	Avantages en nature
Astrid Bellon ⁽²⁾	105 768	-	-	97 296	-	-
François-Xavier Bellon ⁽²⁾	105 768	-	-	97 296	-	-
Sophie Bellon ⁽³⁾	304 240	-	2 665	294 304	33 672	2 940
Nathalie Szabo ⁽⁴⁾	285 772	-	4 178	272 711	-	4 015
Patricia Bellinger ⁽⁵⁾	38 240	-	-	39 650	-	-

(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 (164 304 EUR pour 2011-2012 et 174 240 EUR pour 2012-2013), au titre de ses fonctions de Directrice Générale de Sodexo France Entreprises et Administrations (163 672 EUR pour 2011-2012 et 60 000 EUR pour 2012-2013 prorata temporis) et au titre de ses fonctions de Group Special Advisor Research Development Innovation (70 000 EUR pour 2012-2013 prorata temporis). Sophie Bellon bénéficie d'une voiture de fonction.

(4) Rémunération versée au titre de son mandat de membre du Directoire de Bellon SA (147 300 EUR pour 2011-2012 et 155 772 EUR pour 2012-2013) et au titre de ses fonctions de Directrice Générale de Sodexo Prestige (125 411 EUR pour 2011-2012 et 130 000 EUR pour 2012-2013). Nathalie 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 150 % 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 2012-2013 aux membres du Comité Exécutif en fonction au 31 août 2013 (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 8 569 400 euros. Ce montant comprend une part fixe de 4 237 787 euros, une part variable de 4 310 722 euros (constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice 2011-2012, de la prime moyen terme 2010-2012 et de l'indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2012-2013) et un montant de 20 890 euros au titre des cotisations de retraite susmentionnées.

➤ 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 d'au moins 6 % sur trois années et à taux de change constants. Cette condition de performance ne s'impose cependant qu'à une certaine portion de l'attribution par bénéficiaire comme décrit dans les tableaux ci-après (variant de 0 à 50 % en fonction 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 2010 a été satisfaite à la clôture de l'exercice 2012-2013, étant précisé que, conformément aux règlements dudit plan et à la recommandation du

Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé d'exclure les éléments exceptionnels du calcul du résultat net part du Groupe pour l'exercice 2012-2013.

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.

Ce nouveau 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). La condition de performance consiste en l'atteinte d'un taux de croissance annuel cumulé du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % sur une période de trois exercices à taux de change constants et hors éléments exceptionnels.

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, suite à l'attribution consentie par le Conseil d'Administration du 25 avril 2013, les actions seront disponibles sous réserve de présence continue et, le cas échéant, de la réalisation de la condition de performance (i) à partir d'avril 2017 pour les actions du plan France non soumises à la condition de performance « 2+2 » ; (ii) à partir d'avril 2018 pour les actions du plan France soumises à la condition de performance « 3+2 » ; et (iii) à partir d'avril 2017 pour les actions relevant du plan International « 4+0 ».

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 2013, émises dans le cadre des différents plans toujours en vigueur attribués par la Société aux managers du Groupe, était de 5 007 293 options (soit environ 3,19 % du capital à cette date) pour un montant global de 234 165 799 euros. Le nombre de ces options exerçables au 31 août 2013 s'élevait à 2 133 493 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	16/01/2007 (A2)	337 600		16/01/2008
31/01/2006	16/01/2007 (B)	500 000		16/01/2008
31/01/2006	16/01/2007 (C)	4 500		16/01/2008
31/01/2006	24/04/2007 (A1)	20 000		24/04/2008
31/01/2006	24/04/2007 (A2)	1 600		24/04/2008
31/01/2006	11/09/2007 (B)	40 000		11/09/2008
31/01/2006	07/01/2008 (A1)	619 300	100 000 *	50 % des options : 07/01/2009 50 % des options : 07/01/2011 ⁽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⁾

(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 31/08/2013	Nombre cumulé d'options d'achat d'actions annulées ⁽⁵⁾	Options d'achat d'actions restantes au 31/08/2013
15/01/2014	47,82	25 % à chaque date anniversaire du plan	284 945	49 566	168 097
15/01/2013	47,82	25 % à chaque date anniversaire du plan	270 516	64 878	0
15/01/2013	47,82	25 % à chaque date anniversaire du plan	451 266	48 142	0
15/01/2013	47,82	25 % à chaque date anniversaire du plan	0	4 504	0
23/04/2014	55,36	25 % à chaque date anniversaire du plan	20 014	0	0
23/04/2013	55,36	25 % à chaque date anniversaire du plan	1 602	0	0
10/09/2013	47,17	25 % à chaque date anniversaire du plan	40 028	0	0
06/01/2015	42,27	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	179 433	347 214	93 159
06/01/2014	42,27	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	159 335	267 713	25 056
06/01/2014	42,27	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	232 583	296 347	26 654
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⁾	317 237	50 201	264 137

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	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⁾
19/01/2009	11/01/2010 (A2)	482 250		50 % des options : 11/01/2011 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⁾

(1) Bénéficiaires des plans :

(A) Plan réservé aux salariés non américains.

(A1) Plan réservé aux salariés résidant en France.

(A2) Plan réservé aux salariés non-résidents en France.

(A3) Plan réservé aux mandataires sociaux.

(B) Plan réservé aux salariés résidant en Amérique du Nord.

(C) Plan réservé aux salariés américains ne résidant pas aux États-Unis.

(2) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(3) Prix d'exercice ajusté suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

(4) Sous réserve de l'atteinte d'une progression annuelle moyenne du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % sur trois années et à taux de change constants.

(5) Nombre total d'options annulées à la suite de départs de bénéficiaires, ainsi que pour les plans attribués en 2008, à la suite de la non atteinte de la condition de performance, conformément aux règlements des plans.

* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'options, devra conserver, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions issues des levées d'options attribuées lors de ces plans équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de levée desdites options.

Date d'expiration	Prix d'achat ⁽³⁾ (en euros)	Modalités d'exercice	Nombre cumulé d'options levées au 31/08/2013	Nombre cumulé d'options d'achat d'actions annulées ⁽⁵⁾	Options d'achat d'actions restantes au 31/08/2013
18/01/2015	39,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	301 066	73 455	72 704
18/01/2015	39,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	420 828	23 280	100 992
10/01/2017	39,88	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	26 697	48 475	478 278
10/01/2016	39,88	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 50 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	225 001	54 745	202 504
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⁾	304 462	23 926	235 612
12/12/2017	48,37	25 % à chaque date anniversaire du plan	825	7 125	55 700
12/12/2017	48,37	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	1 750	26 150	254 750
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	11 362	6 025	33 463
12/12/2016	48,37	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	69 743	51 642	267 465

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 : 13/12/2011
19/01/2009	13/12/2010 (A2c)	53 000		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
				70 % des options : 13/12/2011
19/01/2009	13/12/2010 (Bb)	453 700		30 % des options : 13/12/2013 ⁽⁴⁾
				50 % des options : 13/12/2011
19/01/2009	13/12/2010 (Bc)	53 000		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
19/01/2009	13/12/2011 (A1b)	358 500		30 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
				50 % des options : 13/12/2012
19/01/2009	13/12/2011 (A1c)	330 000		50 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2011 (A2a)	74 500		13/12/2012
				70 % des options : 13/12/2012
19/01/2009	13/12/2011 (A2b)	430 300		30 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
				50 % des options : 13/12/2012
19/01/2009	13/12/2011 (A2c)	65 000		50 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
19/01/2009	13/12/2011 (A3)	135 000	135 000 *	100 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾

(1) Bénéficiaires des plans :

(A) Plan réservé aux salariés non américains.

(A1) Plan réservé aux salariés résidant en France.

(A2) Plan réservé aux salariés non-résidents en France.

(A3) Plan réservé aux mandataires sociaux.

(B) Plan réservé aux salariés résidant en Amérique du Nord.

(C) Plan réservé aux salariés américains ne résidant pas aux États-Unis.

(2) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(3) Prix d'exercice ajusté suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

(4) Sous réserve de l'atteinte d'une progression annuelle moyenne du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % sur trois années et à taux de change constants.

(5) Nombre total d'options annulées à la suite de départs de bénéficiaires, 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 31/08/2013	Nombre cumulé d'options d'achat d'actions annulées ⁽⁵⁾	Options d'achat d'actions restantes au 31/08/2013
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	12 433	4 500	33 067
12/12/2016	48,37	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	85 289	18 281	350 130
12/12/2016	48,37	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	13 250	0	39 750
12/12/2018	51,40	25 % à chaque date anniversaire du plan	400	2 700	54 050
12/12/2018	51,40	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	1 312	33 938	323 250
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	4 752	6 225	63 523
12/12/2017	51,40	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	34 125	27 721	368 454
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

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	13/12/2011 (Ba)	58 000		13/12/2012
				70 % des options : 13/12/2012
19/01/2009	13/12/2011 (Bb)	483 500		30 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾
				50 % des options : 13/12/2012
19/01/2009	13/12/2011 (Bc)	55 000		50 % des options : 13/12/2014 ⁽⁴⁾

(1) Bénéficiaires des plans :

(A) Plan réservé aux salariés non américains.

(A1) Plan réservé aux salariés résidant en France.

(A2) Plan réservé aux salariés non-résidents en France.

(A3) Plan réservé aux mandataires sociaux.

(B) Plan réservé aux salariés résidant en Amérique du Nord.

(C) Plan réservé aux salariés américains ne résidant pas aux États-Unis.

(2) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(3) Prix d'exercice ajusté suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

(4) Sous réserve de l'atteinte d'une progression annuelle moyenne du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % sur trois années et à taux de change constants.

(5) Nombre total d'options annulées à la suite de départs de bénéficiaires, 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.

Par ailleurs, l'ensemble des plans d'options d'achat mis en place par Sodexo Marriott Services entre 1997 et 2001 pour ses salariés en Amérique du Nord, et repris par la Société en 2001 par l'intermédiaire de sa filiale Sodexo

Awards détenue à 100 % (voir note 4.23.4 de l'Annexe des comptes consolidés), est arrivé à échéance le 6 novembre 2012.

Date d'attribution du plan d'options d'achat	Nombre total d'options d'achat attribuées	Point de départ d'exercice des options	Date d'expiration
06/11/1997	112 648	06/11/1998	06/11/2012

(1) Prix d'exercice ajusté suite aux opérations sur le capital intervenues depuis la date d'attribution.

(2) Nombre total d'options annulées à la suite de départs de bénéficiaires, conformément aux règlements des plans.

Date d'expiration	Prix d'achat ⁽³⁾ (en euros)	Modalités d'exercice	Nombre cumulé d'options levées au 31/08/2013	Nombre cumulé d'options d'achat d'actions annulées ⁽⁵⁾	Options d'achat d'actions restantes au 31/08/2013
12/12/2017	51,40	25 % à chaque date anniversaire du plan	6 500	4 750	46 750
12/12/2017	51,40	17,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	40 493	13 384	429 623
12/12/2017	51,40	12,5 % à chaque date anniversaire du plan 30 % à la 3 ^e date anniversaire du plan ⁽⁴⁾	6 875	0	48 125

Prix d'achat ⁽¹⁾ (en USD)	Modalités d'exercice	Nombre cumulé d'options levées au 31/08/2013	Nombre cumulé d'options d'achat d'actions annulées ⁽²⁾	Options d'achat d'actions restantes au 31/08/2013
29,9890	25 % à chaque date anniversaire du plan	101 899	12 791	0

Attributions et levées d'options d'achat d'actions concernant les membres du Comité Exécutif Groupe au 31 août 2013

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 2012-2013, 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 31/08/2012	Options exercées au cours de l'exercice	Options non encore levées au 31/08/2013
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			41 000
	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	16/01/2007 (B)	16 000	47,82	15/01/2013	16 012	0	0
	11/09/2007 (B)	20 000	47,17	10/09/2013	20 014	0	0
	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	40 250	5 750	0
	11/01/2010 (B)	55 000	39,88	10/01/2016	13 750	34 375	6 875
	13/12/2010 (Bc)	53 000	48,37	12/12/2016	6 625	6 625	39 750
Pierre Henry	13/12/2011 (Bc)	55 000	51,40	12/12/2017		6 875	48 125
	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
	13/12/2010 (A2c)	53 000	48,37	12/12/2016			53 000
Siân Herbert-Jones	13/12/2011 (A2c)	65 000	51,40	12/12/2017			65 000
	16/01/2007 (A1)	50 000	47,82	15/01/2014			50 035
	07/01/2008 (A1)	50 000	42,27	06/01/2015			25 018 ⁽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

(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.

Nom	Date du Conseil d'Administration attribuant les options	Nombre d'options attribuées ⁽¹⁾	Prix d'exercice (en euros)	Date expiration	Options exercées au 31/08/2012	Options exercées au cours de l'exercice	Options non encore levées au 31/08/2013
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
	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
	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
Aurélien Sonet	16/01/2007 (A1)	2 502	47,82	15/01/2014	2 502	0	0
	07/01/2008 (A1)	2 502	42,27	06/01/2015			1 251 ⁽²⁾
	19/01/2009 (A1)	1 600	39,40	18/01/2016			1 600
	11/01/2010 (A1)	3 000	39,88	10/01/2017			3 000
	13/12/2010 (A1b)	15 000	48,37	12/12/2017			15 000
	13/12/2011 (A1b)	35 000	51,40	12/12/2018			35 000
Damien Verdier	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
	13/12/2010 (A1c)	42 000	48,37	12/12/2017			42 000
	13/12/2011 (A1c)	50 000	51,40	12/12/2018			50 000

(1) Nombre total d'options d'achat attribuées par le Conseil d'Administration au jour de l'attribution.

(2) Conformément aux règlements du plan du 7 janvier 2008, 50 % des options attribuées ont été annulées à la suite de la non atteinte de la condition de performance.

* En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a décidé que Michel Landel, seul mandataire social bénéficiaire d'options, devra conserver, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions issues des levées d'options attribuées lors de ces plans équivalent à 30 % de son salaire de base à la date de levée desdites options.

Attributions et levées d'options d'achat d'actions intervenues au cours de l'exercice 2012-2013, 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	0	-
Options levées, durant l'exercice, par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé ⁽¹⁾	270 761	41,00

(1) Dont 34 576 options attribuées le 16/01/2007, 40 810 options attribuées le 07/01/2008, 142 500 options attribuées le 19/01/2009 et 52 875 options attribuées le 10/01/2010.

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 840 755 au 31 août 2013 (soit environ 0,53 % du capital à cette date et un impact dilutif du plan d'au plus 0,53 % sur la base du capital social au 31 août 2013) pour un montant global de

47 199 986 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). Cette première attribution a concerné 1 123 bénéficiaires.

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 31/08/2013	Nombre cumulé d'actions annulées ⁽⁴⁾	Nombre d'actions restantes au 31/08/2013
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	900	288 075
21/01/2013	25/04/2013 (International)	551 780		25/04/2017	25/04/2017	0	1 550	550 230

(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 2013

Les actions attribuées gratuitement aux membres du Comité Exécutif dans le cadre du plan décidé par le Conseil d'Administration du 25 avril 2013, sont mentionnées ci-dessous :

Nom	Nombre d'actions attribuées ⁽¹⁾	Date d'acquisition ⁽²⁾	Date de disponibilité ⁽³⁾
Elisabeth Carpentier	13 000	25/04/2015 ou 25/04/2016	25/04/2017 ou 25/04/2018
George Chavel	14 250	25/04/2017	25/04/2017
Pierre Henry	17 000	25/04/2017	25/04/2017
Siân Herbert-Jones	14 250	25/04/2015 ou 25/04/2016	25/04/2017 ou 25/04/2018
Nicolas Japy	13 000	25/04/2015 ou 25/04/2016	25/04/2017 ou 25/04/2018
Michel Landel	37 000 *	25/04/2016	25/04/2018
Aurélien Sonet	10 000	25/04/2015 ou 25/04/2016	25/04/2017 ou 25/04/2018
Damien Verdier	13 000	25/04/2015 ou 25/04/2016	25/04/2017 ou 25/04/2018

(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 desdites actions.

Attribution gratuite d'actions intervenues au cours de l'exercice 2012-2013, concernant les dix salariés du Groupe non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé

	Nombre total des actions	Valorisation (en euros) **
Actions attribuées, durant l'exercice, aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	126 500	6 971 181

** 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		%	
	2012-2013	2011-2012	2012-2013	2011-2012	2012-2013	2011-2012	2012-2013	2011-2012
<i>(en millions d'euros HT)</i>								
• Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	0,7	0,6	10 %	10 %	0,6	0,6	14 %	14 %
Filiales intégrées globalement	4,9	4,8	75 %	74 %	3,5	3,5	80 %	80 %
Total Commissariat aux Comptes	5,6	5,4	85 %	84 %	4,1	4,1	94 %	94 %
• Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux Comptes								
Émetteur	0,1	0,4	2 %	6 %	0,1	0,1	2 %	2 %
Filiales intégrées globalement	0,8	0,5	12 %	8 %	0,1	0,1	2 %	2 %
Total autres diligences	0,9	0,9	14 %	14 %	0,2	0,2	4 %	4 %
SOUS-TOTAL AUDIT	6,5	6,3	99 %	98 %	4,3	4,3	98 %	98 %
• Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	0,1	0,1	1 %	2 %	0,1	0,1	2 %	2 %
Autres								
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	0,1	0,1	1 %	2 %	0,1	0,1	2 %	2 %
TOTAL HONORAIRES	6,6	6,4	100 %	100 %	4,4	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 95 % des honoraires de Commissariat aux Comptes. 57 % de ces honoraires sont versés à PricewaterhouseCoopers et 38 % 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 0,5 million d'euros pour l'exercice 2012-2013.

La hausse de 0,2 million d'euros pour le montant des honoraires de commissariat aux comptes facturés par PricewaterhouseCoopers s'explique essentiellement par l'accroissement du périmètre aux États-Unis et par des projets d'acquisition.

Les missions des Commissaires aux Comptes au titre de l'exercice 2012-2013 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 MIXTE DU 21 JANVIER 2014

8.1	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 JANVIER 2014	328	8.2	RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 JANVIER 2014	335
8.1.1	Sur la partie ordinaire	328	8.2.1	Résolutions à titre ordinaire	335
8.1.2	Sur la partie extraordinaire	332	8.2.2	Résolutions à titre extraordinaire	338
8.1.3	Sur la partie ordinaire	334	8.2.3	Résolution à titre ordinaire	343
8.1.4	Utilisation par le Conseil d'Administration des autorisations d'augmentation de capital	334	8.3	RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	344
			8.3.1	Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital	344
			8.3.2	Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription	345
			8.3.3	Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	346

8.1 Rapport du Conseil d'Administration Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2014

> 8.1.1 SUR LA PARTIE ORDINAIRE

APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET CONSOLIDÉS (PREMIÈRE RÉSOLUTION)

Le Conseil d'Administration soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale, pour l'exercice 2012-2013, les comptes annuels de la société Sodexo qui font ressortir un bénéfice net de 342 millions d'euros, et les comptes consolidés du Groupe qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 439 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 2012-2013 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 1,62 euro par action, en progression de près de 2 % par rapport à l'exercice précédent.

En complément, et pour sa première application depuis la mise en place du dispositif par l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 janvier 2011, les actions détenues sous la forme nominative depuis le 31 août 2009 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 (arrondi au centime inférieur), soit 0,16 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 2013).

Le dividende, ainsi que la majoration du dividende pour les actions en bénéficiant seront mis en paiement le 4 février 2014, étant précisé que la date de détachement du dividende sur NYSE Euronext Paris est le 30 janvier 2014 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les

positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement est le 3 février 2014.

APPROBATION DE LA CONVENTION RÉGLEMENTÉE RELATIVE AUX PRESTATIONS DE SERVICES FOURNIES PAR BELLON SA À SODEXO S.A. (TROISIÈME RÉSOLUTION)

La 3^e résolution vise à approuver le contrat de prestations de services conclu par la Société et Bellon SA et qui relève des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce. Ce contrat 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) et les montants facturés au titre de ce contrat sont détaillés 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.

La Société et Bellon SA sont liées, depuis 1991, par un contrat de prestations de services par lequel Bellon SA 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.

Dans le cadre de l'amélioration de ses principes de gouvernement d'entreprise, Sodexo a décidé de redéfinir les modalités d'application de ce contrat, en cours au sein du Groupe depuis plus de 20 ans, afin de permettre une meilleure information de ses actionnaires. À ce titre, la Société a décidé de modifier la durée de ce contrat afin de le soumettre au vote de ses actionnaires de façon régulière, soit tous les cinq ans.

Par ailleurs, et toujours dans un souci d'amélioration de ses principes de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'Administration a décidé en date du 16 avril 2013 que le Comité d'Audit de Sodexo procéderait annuellement à un examen de la rémunération due au titre de ce contrat ainsi que de l'évolution de cette rémunération.

Pour l'exercice 2012-2013, la facturation émise au titre du contrat par Bellon SA s'élève à 6,2 millions d'euros hors taxes, soit le même montant que pour l'exercice 2011-2012. Ce montant correspond aux rémunérations (y compris les charges sociales) 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 à hauteur de 5,7 millions d'euros, aux honoraires de conseils externes à hauteur de 0,2 million d'euros et à une marge de 5 % à hauteur de 0,3 million d'euros.

Il est précisé que seules les nouvelles conventions réglementées conclues au cours de l'exercice sont soumises au vote des actionnaires. Les conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs ne sont pas soumis à nouveau au vote de l'Assemblée.

RENOUVELLEMENT DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS (QUATRIÈME À SEPTIÈME RÉSOLUTIONS)

Les mandats d'administrateurs de MM. Michel Landel, Paul Jeanbart, Peter Thompson et de Mme Patricia Bellinger viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale de renouveler les mandats d'administrateurs de MM. Michel Landel, Paul Jeanbart et de Mme Patricia Bellinger 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 2016, ainsi que celui de M. Peter Thompson 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 2014 (ceci afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des administrateurs conformément aux dispositions de l'article 11-1 des statuts de la Société).

Les notices biographiques de chacune des personnes précitées figurent à la section 7.1.1.2 du Document de référence.

Monsieur Alain Marcheteau, administrateur de Sodexo depuis le 25 janvier 2010, dont le mandat vient à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014, a fait part de sa décision de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat. Monsieur Pierre Bellon a tenu en son nom, au nom du Conseil d'Administration et au nom de l'ensemble des actionnaires, à remercier Monsieur Alain Marcheteau pour avoir fait bénéficier le Groupe de son expérience.

FIXATION DES JETONS DE PRÉSENCE (HUITIÈME 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. À cet égard, afin de pouvoir tenir un nombre plus important de réunions des comités du Conseil d'Administration et d'en accroître le cas échéant le nombre de membres, le Conseil d'Administration sollicite une augmentation de l'enveloppe maximale des jetons de présence qui 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 630 000 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 était fixée à 580 000 euros par exercice depuis l'exercice 2011-2012.

AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2012-2013 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ (NEUVIÈME ET DIXIÈME RÉOLUTIONS)

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 9^e et 10^e résolutions visent à soumettre à l'avis de l'Assemblée Générale les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2012-2013 à chaque dirigeant mandataire social, M. Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration, et M. 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 2012-2013 à M. Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Jetons de présence	53 740 €	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 M. 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 2012-2013 à M. Michel Landel, Directeur Général

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	933 400 €	Montants dus (bruts et avant impôts).
Rémunération variable	1 027 295 €	Rémunération variable constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice 2012-2013 (qui sera versée en 2013-2014) correspondant à 87,6 % de la rémunération fixe perçue sur ledit exercice (compte tenu de l'atteinte partielle des objectifs) et d'une indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2012-2013 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 liés à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et pour 80 % d'objectifs quantitatifs basés sur les performances financières réalisées par le Groupe au cours de l'exercice écoulé (incluant la croissance organique du chiffre d'affaires pour 15 % du total de la prime d'objectifs, la progression du résultat opérationnel pour 30 % et du résultat net part du Groupe pour 15 %, ainsi que des liquidités générées par les opérations (<i>free cash-flow</i>) pour 20 %).
Attribution d'options d'actions ou d'actions de performance	37 000 actions de performance valorisées à 1 967 660 € 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 25 avril 2013, 37 000 actions de performance (soit 4,40 % du nombre total des actions attribuées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice). L'acquisition de ces actions est subordonnée à l'atteinte d'un taux de croissance annuel cumulé du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % entre l'exercice 2011-2012 et l'exercice 2014-2015 à taux de change constants et hors éléments exceptionnels. Aucune option d'action n'a été octroyée à M. Michel Landel au cours de l'exercice 2012-2013.
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 2 407 816 euros au 31 août 2013 et la charge comptabilisée au titre de l'exercice clos s'élève à 201 696 euros.
Avantages de toute nature	2 400 €	M. Michel Landel bénéficie d'une voiture de fonction.

Par ailleurs, il convient de noter que M. 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 (ONZIÈME 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 2013.

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 : 90 euros ;
- montant global maximal : 950 millions d'euros ;
- pouvant être réalisé à tout moment, hors période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens.

Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans la résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale 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 2013, le pourcentage de capital autodétenu par la Société s'élevait à 3,58 % (pour plus d'informations sur l'utilisation du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2012-2013, se reporter à la section 5.1.2.4 du Document de référence).

➤ 8.1.2 SUR LA PARTIE EXTRAORDINAIRE

RÉDUCTION DU CAPITAL SOCIAL PAR ANNULATION DES ACTIONS AUTODÉTENUES (DOUZIÈME RÉOLUTION)

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale de renouveler l'autorisation lui permettant d'annuler, par voie de réduction du capital social, tout ou partie des actions acquises dans le cadre du programme de rachat de ses propres actions par la Société, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de l'Assemblée Générale par période de 24 mois.

Cette autorisation serait valable pour une durée de 26 mois et remplacerait l'autorisation de même nature donnée par l'Assemblée Générale du 23 janvier 2012.

Aucune action n'a été annulée par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2012-2013.

AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, AINSI QUE PAR INCORPORATION DE PRIMES, RÉSERVES OU BÉNÉFICES (TREIZIÈME ET QUATORZIÈME RÉOLUTIONS)

Le Conseil propose à l'Assemblée Générale de renouveler les délégations de compétence lui permettant d'agir au mieux des intérêts de la Société, pour décider le moment venu, des modalités les plus appropriées à mettre en œuvre, compte tenu des opportunités offertes par les marchés financiers, pour accroître les capitaux permanents de la Société.

L'autorisation délivrée au titre de la 13^e résolution permettra au Conseil d'Administration de décider de l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par voie d'émission d'actions ordinaires (à l'exclusion par conséquent des actions de préférence) et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société dans les limites suivantes :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra pas dépasser 100 millions d'euros (soit à titre indicatif environ 16 % du capital), auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- le montant nominal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société qui pourront être émises ne pourra pas dépasser le plafond de 1 milliard d'euros.

L'autorisation délivrée au titre de la 14^e résolution permettra au Conseil d'Administration de procéder à des augmentations de capital par incorporation, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des primes, réserves ou bénéfices dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces procédés ; le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra pas dépasser 200 millions d'euros.

Ces délégations seraient valables pour une durée de 26 mois et remplaceraient les délégations de même nature données par l'Assemblée Générale du 23 janvier 2012.

AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS DE PLANS D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE (QUINZIÈME RÉSOLUTION)

La loi impose à toute Assemblée Générale qui est amenée à autoriser une augmentation de capital par apport en numéraire (comme c'est le cas aux termes de la 13^e résolution) de se prononcer également sur un projet de résolution tendant à réaliser une augmentation de capital réservée aux salariés adhérant à un Plan d'Épargne d'Entreprise (article L. 225-129-6 alinéa 1 du Code de commerce).

Le Conseil d'Administration propose donc à l'Assemblée Générale de renouveler la délégation de compétence lui permettant d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières au profit des adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Le nombre total d'actions nouvelles susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourrait représenter plus de 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration (ce plafond s'imputera sur le plafond global d'un montant nominal maximum total de 100 millions d'euros prévu dans la 13^e résolution) ; le prix de souscription des actions par les bénéficiaires serait fixé par le Conseil d'Administration et ne pourrait pas être inférieur de plus de 20 % à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, étant précisé que le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, pourrait réduire ou supprimer la décote, notamment pour tenir compte des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

Cette délégation serait valable pour une durée de vingt-six mois et remplacerait la délégation de même nature donnée par l'Assemblée Générale du 21 janvier 2013.

Au 31 août 2013, l'actionnariat salarié représentait 0,99 % du capital de la Société.

MODIFICATION DE L'ARTICLE 11 DES STATUTS PAR L'INTRODUCTION D'UN NOUVEL ARTICLE 11-4 RELATIF À LA DÉSIGNATION D'UN (OU PLUSIEURS) ADMINISTRATEUR(S) REPRÉSENTANT LES SALARIÉS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (SEIZIÈME RÉSOLUTION)

Conformément à la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale de modifier l'article 11 des statuts de la Société afin d'y introduire les modalités de désignation du ou des administrateur(s) représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration.

Il serait ainsi prévu que lorsqu'un seul administrateur représentant les salariés devra être nommé conformément

à la loi, celui-ci soit désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des dernières élections. Consulté conformément à la loi, le Comité d'Entreprise de la Société a émis, le 12 septembre 2013, un avis favorable quant à cette modalité de désignation. Lorsque deux administrateurs représentant les salariés devront être nommés, le second sera désigné par le Comité d'Entreprise Européen tel que prévu par la loi.

Sous réserve des renouvellements de mandats des administrateurs soumis au vote des actionnaires, le Conseil d'Administration sera composé de 12 membres à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2014. Par conséquent, un administrateur représentant les salariés devra être désigné au plus tard dans les six mois suivant la date de l'Assemblée Générale.

➤ 8.1.3 SUR LA PARTIE ORDINAIRE

POUVOIRS POUR ACCOMPLISSEMENT DES FORMALITÉS (DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION)

Cette résolution usuelle concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'effet d'accomplir toutes formalités consécutives aux résolutions prises par l'Assemblée Générale.

➤ 8.1.4 UTILISATION PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DES AUTORISATIONS D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Les informations sur l'utilisation faite au cours de l'exercice 2012-2013 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 Mixte du 21 janvier 2014

> 8.2.1 RÉOLUTIONS À TITRE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉOLUTION

(Approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2012-2013)

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 2013 tels qu'ils lui ont été présentés desquels il ressort un bénéfice net de 342 millions d'euros et d'autre part, les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 août 2013 desquels il ressort un résultat net part du Groupe de 439 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 2012-2013	341 642 070 EUR
augmenté du report à nouveau figurant à la clôture de l'exercice 2012-2013	891 353 160 EUR
Soit un bénéfice distribuable de	1 232 995 230 EUR
De la manière suivante :	
• dividende <i>(sur la base des 157 132 025 actions composant le capital social au 31 août 2013)</i>	254 553 881 EUR
• majoration de 10 % du dividende <i>(sur la base des 3 992 369 actions inscrites au nominatif au 31 août 2013 ayant droit à la majoration du dividende après application du plafond de 0,5 % du capital par actionnaire)</i>	638 779 EUR
• report à nouveau	977 802 570 EUR
TOTAL	1 232 995 230 EUR

L'Assemblée Générale décide par conséquent qu'un dividende de 1,62 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 (arrondie au centime inférieur), soit 0,16 euro supplémentaire par action, sera attribuée aux actions inscrites sous la forme nominative depuis au moins le 31 août 2009 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 2013).

Le dividende, ainsi que la majoration du dividende pour les actions en bénéficiant, seront mis en paiement le 4 février 2014, étant précisé que la date de détachement du dividende sur NYSE Euronext Paris est le 30 janvier 2014 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement est le 3 février 2014.

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 3 992 369 actions inscrites au nominatif et ayant droit à la majoration du dividende au 31 août 2013 ont cessé d'être inscrites au nominatif entre le 1^{er} septembre 2013 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 2011-2012 (distribution en 2013)	Exercice 2010-2011 (distribution en 2012)	Exercice 2009-2010 (distribution en 2011)
Dividende par action *	1,59 EUR	1,46 EUR	1,35 EUR
Montant total de la distribution	240 067 214 EUR	221 091 767 EUR	208 024 389 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 la convention réglementée relative aux prestations de services fournis par Bellon SA à Sodexo SA concernant notamment la stratégie, la finance, la comptabilité, les Ressources Humaines et la définition des politiques d'investissement du Groupe)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements relevant des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, et statuant sur ce rapport, approuve la convention conclue entre Sodexo SA et Bellon SA au cours de l'exercice clos le 31 août 2013 présentée dans ce rapport.

QUATRIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Michel Landel)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Michel Landel 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 2016.

CINQUIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Paul Jeanbart)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Paul Jeanbart vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2016.

SIXIÈME RÉOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Patricia Bellinger)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Mme Patricia Bellinger 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 2016.

SEPTIÈME 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 2014.

HUITIÈME RÉOLUTION

(Fixation du montant des jetons de présence)

L'Assemblée Générale décide de fixer à 630 000 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.

NEUVIÈME RÉOLUTION

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée 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 2013 à Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration, tels que figurant dans le Document de référence 2012-2013 à la section 7.3.1.1 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

DIXIÈME RÉOLUTION

(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée 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 2013 à Michel Landel, Directeur Général, tels que figurant dans le Document de référence 2012-2013 à la section 7.3.1.2 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

ONZIÈME RÉOLUTION

(Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue de l'achat par la Société de ses propres actions)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à faire acheter par la Société ses propres actions conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, en vue de :

- 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, 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 la mise en œuvre de tout Plan d'Épargne d'Entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières 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 sous réserve de l'adoption par la présente Assemblée Générale de la 12^e résolution à caractère extraordinaire, ou le cas échéant, en vertu d'une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ; ou

- assurer la liquidité et animer le marché de l'action Sodexo par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- la remise d'actions en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ; ou
- honorer de manière générale, des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une société liée.

Ces opérations pourront être effectuées par tous moyens en Bourse ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs.

Ces opérations pourront intervenir à tout moment, hors période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

L'Assemblée Générale fixe le nombre maximal d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 10 % du nombre total des actions composant le capital de la Société à la date de la présente Assemblée Générale (soit un nombre maximal de 15 713 202 actions), étant précisé que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions 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 ne pourra excéder 90 euros par action, sous réserve des ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société.

L'Assemblée Générale décide que le montant total consacré à ces acquisitions ne pourra pas dépasser 950 millions d'euros.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation est consentie pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non encore utilisée, la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013 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.

➤ 8.2.2 RÉOLUTIONS À TITRE EXTRAORDINAIRE

DOUZIÈME RÉOLUTION

(Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions autodétenues)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration, dans le cadre des dispositions de

l'article L. 225-209 du Code de commerce, à annuler en une ou plusieurs fois dans la limite de 10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de la présente Assemblée Générale (soit un nombre maximal de 15 713 202 actions), par période de vingt-quatre (24) mois, tout ou partie des actions acquises par la Société en vertu d'un programme de rachat d'actions autorisé par les actionnaires et de réduire corrélativement le capital social.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation, pour accomplir la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, notamment imputer la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles y compris sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé, et procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes déclarations et remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation est consentie pour une période de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non encore utilisée, la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2012 dans sa 10^e résolution.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission – avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires – d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 228-91 à L. 228-93 et après avoir constaté la libération intégrale du capital social :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider une ou plusieurs augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription par l'émission, en France ou à l'étranger, en euros, ou en toute autre devise ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, d'actions ordinaires (à l'exclusion par conséquent des actions de préférence) et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société ;
2. fixe à vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente délégation de compétence ;
3. décide qu'en cas d'usage, par le Conseil d'Administration, de la présente délégation de compétence :
 - le montant nominal maximal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation – ainsi que de la 15^e résolution (sous réserve de l'adoption de cette résolution par la présente Assemblée Générale) et des 12^e et 13^e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013 – est fixé à 100 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - le montant nominal maximal total des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société donnant accès au capital ne pourra excéder 1 milliard d'euros ou la contre-valeur à ce jour de ce montant en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies,
 - la ou les émissions sont réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors détenues par eux, le Conseil d'Administration ayant la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible conformément à l'article L. 225-133 du Code de commerce,
 - si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration pourra notamment offrir au public, totalement ou partiellement, les actions et/ou les valeurs mobilières non souscrites,
 - la décision d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital emportera, au profit des porteurs des titres émis, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les valeurs mobilières émises donneront droit ;

4. prend acte que la présente délégation de compétence emporte tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence et notamment pour fixer les conditions d'émission, la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital, les modalités d'attribution des titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ainsi que les dates auxquelles peuvent être exercés les droits d'attribution, à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale, procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire), constater la réalisation des augmentations de capital, modifier corrélativement les statuts, accomplir les formalités requises, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, et généralement faire tout le nécessaire ;
 5. prend acte que la présente délégation de compétence prive d'effet à compter de ce jour la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2012 dans sa 11^e résolution ;
 6. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration en rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante conformément à la loi et à la réglementation.
- tout ou partie des primes, réserves ou bénéfices dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes, ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
2. fixe à vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente délégation de compétence ;
 3. décide qu'en cas d'usage, par le Conseil d'Administration, de la présente délégation de compétence, le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 200 millions d'euros, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire d'actions de la Société à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
 4. prend acte que la présente délégation de compétence emporte tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment pour :
 - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou à celle à laquelle l'élévation du nominal des actions existantes portera effet,
 - décider en cas d'émission d'actions nouvelles que (i) les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, et que les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation et (ii) les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes bénéficiant du droit de vote double et/ou du droit au dividende majoré bénéficieront de ce droit dès leur émission,
 - procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,

QUATORZIÈME RÉOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
 - d'une manière générale passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
5. prend acte que la présente délégation de compétence prive d'effet à compter de ce jour la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2012 dans sa 12^e résolution.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le capital social, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-138-1 du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital de la Société, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents d'un ou plusieurs Plans d'Épargne d'Entreprise (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein du Groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
2. fixe à vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente délégation de compétence et décide qu'elle prive d'effet à compter de ce jour la délégation de même nature consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013 dans sa 14^e résolution ;
3. décide que le nombre total d'actions nouvelles susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra représenter un pourcentage supérieur à 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration. Ce plafond s'imputera sur le plafond global d'un montant nominal maximum total de 100 millions d'euros prévu dans la 13^e résolution, sous réserve de l'adoption de cette résolution par la présente Assemblée Générale, ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution ultérieure pendant la durée de validité de la présente délégation ;
4. décide que le prix d'émission des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur NYSE Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise, étant précisé que le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, pourra réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, afin notamment de tenir compte, *inter alia*, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;
5. autorise le Conseil d'Administration à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables aux termes des articles L. 3332-10 et suivants du Code du travail ;
6. décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital dont l'émission fait l'objet de la présente délégation, ainsi qu'aux titres auxquels donneront droit lesdites valeurs mobilières ;
7. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, et notamment pour arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi

émises et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement, fixer les modalités et conditions des opérations et arrêter les dates et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour la libération des actions, demander l'admission en Bourse des actions créées partout où il avisera, constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social, y compris la modification corrélative des statuts, et sur sa seule décision, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital ;

8. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration en rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante conformément à la loi et à la réglementation.

SEIZIÈME RÉSOLUTION

(Modification de l'article 11 des statuts par l'introduction d'un nouvel article 11-4 relatif à la désignation d'un (ou plusieurs) administrateur(s) représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et de l'avis favorable du Comité d'Entreprise de la Société émis lors de sa séance du 12 septembre 2013, décide d'introduire l'article 11-4 dans les statuts de la Société afin de déterminer les modalités de désignation du ou des administrateur(s) représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

En conséquence, l'article 11-4 sera libellé comme suit :

Article 11.4 (relatif aux administrateurs représentant les salariés).

« Le Conseil d'Administration comprend, outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, des administrateurs représentant les salariés

conformément à la Loi et dont le régime est soumis aux dispositions légales en vigueur et aux présents statuts.

Le nombre des administrateurs représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est supérieur à douze et à un s'il est égal ou inférieur à douze.

Lorsqu'un seul administrateur représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des dernières élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français.

Lorsque deux administrateurs représentant les salariés doivent être nommés, le premier est désigné selon la modalité fixée ci-dessus et le second est désigné par le Comité d'Entreprise Européen.

Si au cours d'un exercice le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce devient supérieur à douze, le Président du Conseil d'Administration devra, dans un délai raisonnable, saisir le Comité d'Entreprise Européen afin de procéder à la nomination d'un second administrateur représentant les salariés qui entrera en fonction lors de la première réunion du Conseil d'Administration tenue après sa nomination.

Si au cours d'un exercice le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce devient inférieur ou égal à douze, le mandat de l'administrateur représentant les salariés nommé par le Comité d'Entreprise Européen se poursuivra jusqu'à son terme mais ne sera pas renouvelé si le nombre d'administrateurs demeure inférieur ou égal à douze à la date du renouvellement.

La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de trois ans. Ils entrent en fonction à l'expiration des fonctions des administrateurs représentant les salariés sortants. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et se tenant dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat. Par exception, les premiers administrateurs représentant les salariés entreront en fonction lors de la première réunion du Conseil d'Administration tenue après leur nomination.

Le mandat des administrateurs représentant les salariés prend fin de plein droit en cas de rupture de leur contrat de travail, de révocation conformément à l'article L. 225-32 du Code de commerce ou en cas de survenance d'un cas d'incompatibilité prévu à l'article L. 225-30 du Code de commerce.

Sous réserve des dispositions du présent article ou de la Loi, les administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes pouvoirs et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs.

Par exception aux dispositions de l'article 11-2 des présents statuts, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir un nombre minimum d'actions de la Société pendant la durée de leurs fonctions.

En cas de vacance, par décès, démission, révocation, rupture du contrat de travail ou pour toute autre cause que ce soit, d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu conformément aux

dispositions de l'article L. 225-34 du Code de commerce. Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur (ou, le cas échéant, des administrateurs) représentant les salariés, le Conseil d'Administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Les dispositions du présent article 11-4 cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, la Société ne remplira plus les conditions préalables à la nomination d'administrateurs représentant les salariés, étant précisé que le mandat de tout administrateur représentant les salariés nommé en application du présent article 11-4 expirera à son terme. »

> 8.2.3 RÉOLUTION À TITRE ORDINAIRE

DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION

(Pouvoirs)

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal constatant ses délibérations en vue de l'accomplissement de toutes les formalités nécessaires.

8.3 Rapports des Commissaires aux Comptes

> 8.3.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL

(ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 JANVIER 2014 – DOUZIÈME RÉOLUTION)

Aux Actionnaires

SODEXO

255, Quai de la bataille de Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 13 novembre 2013

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Yves Nicolas
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG SA
Hervé Chopin
Associé

➤ 8.3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU D'AUTRES VALEURS MOBILIÈRES AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

(ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 JANVIER 2014 – TREIZIÈME RÉOLUTION)

Aux Actionnaires

SODEXO

255, Quai de la bataille de Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par le code de commerce et notamment l'article L. 228-92, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider une ou plusieurs émissions d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder 100 millions d'euros au titre de la présente résolution. Le montant nominal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances susceptibles d'être émises ne pourra excéder 1 milliard d'euros.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, avec faculté de subdélégation, la compétence pour décider d'une émission. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes et sur certaines autres informations concernant cette opération, données dans ce rapport.

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 le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Nous vous signalons que le rapport du Conseil d'Administration ne comporte pas l'indication des modalités de détermination du prix d'émission prévue par les textes réglementaires.

Par ailleurs, les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration en cas d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières représentatives de créances.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 13 novembre 2013

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Yves Nicolas
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG SA
Hervé Chopin
Associé

➤ **8.3.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE**

(ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 JANVIER 2014 – QUINZIÈME RÉOLUTION)

Aux Actionnaires

SODEXO

255 Quai de la bataille de Stalingrad
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider une augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents d'un ou plusieurs Plans d'Épargne d'Entreprise mis en place au sein du Groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du code du travail, pour un nombre total d'actions nouvelles qui ne pourra représenter un pourcentage supérieur à 1,5 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation du capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du code de commerce et L. 3332-18 et suivants du code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider une augmentation du capital et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons 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 le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 13 novembre 2013

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Yves Nicolas
Associé

KPMG Audit

Département de KPMG SA
Hervé Chopin
Associé



AUTRES INFORMATIONS

9.1	GLOSSAIRE	350	9.3	TABLES DE CONCORDANCE	355
9.2	RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	353	9.3.1	Rubriques de l'annexe 1 du Règlement Européen n° 809/2004	355
9.2.1	Responsable du Document de référence	353	9.3.2	Rapport financier annuel	357
9.2.2	Responsables du contrôle des comptes	354	9.3.3	Rapport de gestion	357
			9.3.4	Informations requises par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce ("Grenelle II")	358
			9.3.5	Référentiel <i>Global reporting Initiative</i> GRI	360

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 2011 au 31 août 2013).

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).

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 répondent aux besoins des huit segments de clientèle de Sodexo (Entreprises et Administrations, Bases-Vie, Défense, Justice, Sports et Loisirs, Santé, Seniors et Éducation).

* *Dettes financières brutes : emprunts et dettes financières (courantes et non courantes) et instruments financiers dérivés (actifs et passifs, courants et non courants).*

SERVICES AUX PARTICULIERS ET À DOMICILE

Services 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 sont déclinés en trois types d'offres : Avantages pour les Salariés, Programmes d'Incentive et Aides Publiques.

STOP HUNGER

STOP Hunger est un programme mondial développé par Sodexo pour lutter contre la faim, la malnutrition et le gaspillage alimentaire et inscrit dans le cadre du *Better Tomorrow Plan*, sa feuille de route mondiale en matière de responsabilité sociale et environnementale.

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 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 357 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 18 novembre 2013

➤ 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 ans	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2015-2016, à tenir en 2017
KPMG Audit Département de KPMG SA Membre de la Compagnie Régionale 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 ans	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 ans	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2015-2016, à tenir en 2017
Monsieur Bernard Pérot Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles 1, cours Valmy 92923 Paris-La Défense Cedex	19/01/2009	6 ans	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2013-2014, à tenir en 2015

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	Pages
1. Personnes responsables	353
2. Contrôleurs légaux des comptes	324, 354
3. Informations financières sélectionnées	24-27, 215
4. Facteurs de risques	217-221
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Historique et évolution de la Société	18-19
5.2. Investissements	200-201, 217
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	20-24, 28-82, 129-138
6.2. Principaux marchés	20-24, 28-82, 129-138
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Dépendance éventuelle	218
6.5. Position concurrentielle	20-24, 28-82, 218
7. Organigramme	
7.1. Description sommaire du Groupe	203-204, 223-245, 273
7.2. Liste des filiales importantes	208-211, 242-243, 273
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	168-169
9. Examen de la situation financière et du résultat	126-141
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Informations sur les capitaux	147, 179-180
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	139, 146
10.3. Conditions d'emprunts et structure de financement	180-185, 236-237
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de la Société	177, 182-183
10.5. Sources de financement attendues	N/A

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Pages
11. Recherche et développement, brevets et licences	N/A
12. Informations sur les tendances	140-141
13. Prévisions et estimations du bénéfice	140-141
14. Conseil d'Administration et Direction Générale	
14.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	276-285, 290-291, 302
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale	302-303
15. Rémunération et avantages	
15.1. Montant de la rémunération des mandataires sociaux	203, 304-309
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, retraites ou autres avantages	203,308
16. Fonctionnement des organes d'Administration et de Direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	277
16.2. Contrats de service liant les mandataires sociaux	302-303
16.3. Informations sur le Comité d'Audit, le Comité des Nominations et le Comité des Rémunérations	287-289
16.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise en vigueur	291-292
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	25, 88-89, 119, 204
17.2. Participations et stock-options	196-200, 278-285, 310-323
17.3. Participation des salariés dans le capital	258-260
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	258, 272-273
18.2. Existence de droits de vote différents	256, 258, 266
18.3. Contrôle de l'émetteur	258, 272-273, 302-303
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	203-204, 238, 248-250, 302-303
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1. Informations financières historiques *	356
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. États financiers	142-211, 224-243
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles *	212-213, 246-247, 356
20.5. Date des dernières informations financières	31 août 2013
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution des dividendes	26-27, 132, 271, 335-336

* 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 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. ;
- le rapport de gestion, les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 août 2011 et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférents présentés aux pages 299 et 89 à 162 du Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 novembre 2011 sous le n° D.11-1021.

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Pages
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	204, 220
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	140-141, 205
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	147, 179-180, 234-235, 257-260
21.2. Acte constitutif et statuts	254-256, 286-292
22. Contrats importants	255
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24. Documents accessibles au public	255, 265
25. Informations sur les participations	176, 208-211, 242-243

➤ 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	Pages
1. Comptes annuels	224-243
2. Comptes consolidés	142-211
3. Rapport de gestion	Tableau ci-dessous
4. Déclaration de responsabilité	353
5. Rapports des contrôleurs légaux des comptes	212-213, 246-250
6. Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	324
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	276-301

➤ 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	Pages
1. Rapport d'activité	126-141
2. Description des principaux risques et incertitudes	217-221
3. Renseignements concernant les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale	276-292, 302-323
4. Renseignements concernant le capital	244-245, 254-260
5. Informations sociales et environnementales	85-122
6. Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2014	327-347

➤ 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	88-89
		ii les embauches et les licenciements	89-90, 120
		iii les rémunérations et leur évolution	165, 121
b	Organisation du travail :	i l'organisation du temps de travail	120
		ii l'absentéisme	89, 121
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	96
		ii le bilan des accords collectifs	121
d	Santé et sécurité :	i les conditions de santé et de sécurité au travail	93
		ii le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	122
		iii les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	93, 122
e	Formation :	i les politiques mises en œuvre en matière de formation	90-91
		ii le nombre total d'heures de formation	91
f	Égalité de traitement :	i les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	93-95
		ii les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	95
		iii la politique de lutte contre les discriminations	93-96
g	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relatives :	i au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	96
		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	
2. Informations environnementales :			
a	Politique générale en matière environnementale :	i l'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	100-104
		ii les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	101, 104-105
		iii les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	115
		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	115

Chapitre de la Loi Grenelle II			Page	
b	Pollution et gestion des déchets :	i	les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	115
		ii	les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	104
		iii	la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	115
c	Utilisation durable des ressources :	i	la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	104
		ii	la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	101-103
		iii	la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	103-104
		iv	l'utilisation des sols	115
d	Changement climatique :	i	les rejets de gaz à effet de serre	103-104
		ii	l'adaptation aux conséquences du changement climatique	28
e	Protection de la biodiversité :	i	les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	101-102
3. Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable :				
a	Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société :	i	en matière d'emploi et de développement régional	90, 99-101
		ii	sur les populations riveraines ou locales	99-100
b	Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	i	les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	105-107
		ii	les actions de partenariat ou de mécénat	99, 107
c	Sous-traitance et fournisseurs :	i	la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux.	101-103
		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	101
d	Loyauté des pratiques :	i	les actions engagées pour prévenir la corruption	87
		ii	les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs (sécurité alimentaire)	97-98
e	Autres	i	Les actions engagées en faveur des droits de l'homme	96

➤ 9.3.5 RÉFÉRENTIEL GLOBAL REPORTING INITIATIVE ("GRI")

Éléments d'information figurant dans les lignes directrices G3 du GRI – Information sur l'approche managériale ou indicateurs de performance	Sujets et thèmes centraux de responsabilité sociétale dans l'ISO 26000	Paragraphes de l'ISO 26000	Les Principes du Pacte Mondial	Page
Principe d'implication des parties prenantes	Implication auprès des communautés	6.8.3		105-107
Protocole de détermination du périmètre du rapport	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	6.6.6		100-104
1.1 Stratégie et analyse	Gouvernance de l'organisation	6.2	Principe 8	3-17
1.2				
2.1-2.10 Profil de l'organisation				20
4.1-4.17 Gouvernance, engagements et dialogue				86, 275-324
3.13 Validation par des tiers	Vérification	7.5.3	Principe 7	116, 212, 246, 344
Notes de présentation générales – Validation par des tiers				
CATÉGORIE SOCIÉTALE (INCLUT LES DROITS DE L'HOMME, LE TRAVAIL, LA RESPONSABILITÉ DU FAIT DES PRODUITS ET LA SOCIÉTÉ)				
Droits de l'Homme – Information sur l'approche managériale	Gouvernance de l'organisation	6.2		
	Droits de l'Homme	6.3		
HR1 Pourcentage et nombre d'accords d'investissement significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point	Droits de l'Homme Devoir de vigilance Prévention de la complicité Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	6.3 6.3.3 6.3.5 6.6.6	Principe 1	86, 96, 101, 217
HR2 Pourcentage de fournisseurs et sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises	Droits de l'Homme Devoir de vigilance Prévention de la complicité Emploi et relations employeur/employé Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	6.3 6.3.3 6.3.5 6.4.3 6.6.6	Principe 1 et 2	86, 96, 101, 217
HR3 Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité ; pourcentage de salariés formés	Droits de l'Homme Prévention de la complicité	6.3 6.3.5	Principe 1 et 2	86, 96, 101, 217
HR4 Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises	Droits de l'Homme Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme Discrimination et groupes vulnérables Principes fondamentaux et droits au travail Emploi et relations employeur/employé	6.3 6.3.6 6.3.7 6.3.10 6.4.3	Principe 1 et 6	86, 96, 101, 217
HR5 Activités identifiées au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit	Droits de l'Homme Devoir de vigilance Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme Prévention de la complicité Droits civils et politiques Principes fondamentaux et droits au travail Emploi et relations employeur/employé Dialogue social	6.3 6.3.3 6.3.4 6.3.5 6.3.8 6.3.10 6.4.3 6.4.5	Principe 3	86, 96, 101, 217

Éléments d'information figurant dans les lignes directrices G3 du GRI – Information sur l'approche managériale ou indicateurs de performance		Sujets et thèmes centraux de responsabilité sociale dans l'ISO 26000	Paragraphe de l'ISO 26000	Les Principes du Pacte Mondial	Page
HR6	Activités présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants ; mesures prises pour interdire ce type de travail	Droits de l'Homme Devoir de vigilance Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme	6.3 6.3.3 6.3.4	Principe 5	86, 96, 101, 217
HR7	Activités identifiées comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire ; mesures prises pour contribuer à abolir ce type de travail	Prévention de la complicité Discrimination et groupes vulnérables Principes fondamentaux et droits au travail	6.3.5 6.3.7 6.3.10	Principe 4	86, 96, 101, 217
HR8	Pourcentage d'agents en charge de la sécurité ayant été formés aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'Homme applicables dans leur activité	Droits de l'Homme Prévention de la complicité Emploi et relations employeur/employé Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	6.3 6.3.5 6.4.3 6.6.6		86, 96, 101, 217
HR9	Nombre total d'incidents impliquant la violation des droits des populations autochtones et mesures prises.	Droits de l'Homme Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme Discrimination et groupes vulnérables Droits civils et politiques Respect des droits de propriété	6.3 6.3.6 6.3.7 6.3.8 6.6.7		86, 96, 101, 217
Société – Information sur l'approche managériale		Gouvernance de l'organisation Loyauté des pratiques Communautés et développement local	6.2 6.6 6.8		
S01	Nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés	Droits économiques, sociaux et culturels Communautés et développement local Création d'emplois et développement des compétences Création de richesses et de revenus Respect des droits de propriété	6.3.9 6.8 6.8.5 6.8.7* 6.6.7		87, 99-100
S02	Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption	Loyauté des pratiques Lutte contre la corruption	6.6 6.6.3	Principe 10	87, 99-100
S03	Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation				87, 99-100
S04	Mesures prises en réponse à des incidents de corruption				
S05	Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying	Loyauté des pratiques Engagement politique responsable Implication auprès des communautés	6.6 6.6.4 6.8.3		87, 99-100
S06	Total des contributions versées en nature et en espèces aux partis politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays				
S07	Nombre total d'actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques monopolistiques ; résultats de ces actions	Loyauté des pratiques Concurrence loyale Respect des droits de propriété	6.6 6.6.5 6.6.7		87, 99-100
S08	Montant des amendes significatives et nombre total des sanctions non financières pour non-respect des lois et des réglementations	Loyauté des pratiques Respect des droits de propriété Création de richesses et de revenus	6.6 6.6.7 6.8.7*		87, 99-100

* Indirectement pertinent.

Éléments d'information figurant dans les lignes directrices G3 du GRI – Information sur l'approche managériale ou indicateurs de performance		Sujets et thèmes centraux de responsabilité sociétale dans l'ISO 26000	Paragraphes de l'ISO 26000	Les Principes du Pacte Mondial	Page
Travail – Information sur l'approche managériale		Gouvernance de l'organisation	6.2		
		Relations et conditions de travail	6.4		
		Principes fondamentaux et droits au travail	6.3.10		
LA1	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique	Relations et conditions de travail Emploi et relations employeur/employé	6.4 6.4.3		88-96
LA2	Turnover du personnel en nombre de salariés par tranche d'âge, sexe et zone géographique				
LA3	Prestations versées aux salariés à temps plein qui ne sont pas versées aux intérimaires, ni aux salariés en contrat à durée déterminée, ni aux salariés à temps partiel, par activités majeures	Relations et conditions de travail Emploi et relations employeur/employé Conditions de travail et protection sociale	6.4 6.4.3 6.4.4	Principe 3	88-96
LA4	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective	Relations et conditions de travail Emploi et relations employeur/employé Conditions de travail et protection sociale Dialogue social Principes fondamentaux et droits au travail	6.4 6.4.3 6.4.4 6.4.5 6.3.10	Principe 3	88-96
LA5	Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective	Relations et conditions de travail Emploi et relations employeur/employé Conditions de travail et protection sociale Dialogue social	6.4 6.4.3 6.4.4 6.4.5		88-96
LA6	Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes Direction-salariés d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail	Relations et conditions de travail Santé et sécurité au travail	6.4 6.4.6		88-96
LA7	Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique				
LA8	Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave	Relations et conditions de travail Santé et sécurité au travail Communautés et développement local Implication auprès des communautés Éducation et culture La Santé	6.4 6.4.6 6.4.7 6.8 6.8.3 6.8.4		88-96
LA9	Questions de santé et de sécurité couvertes par des accords formels avec les syndicats	Santé et sécurité au travail Développement du capital humain	6.8.8		88-96
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle			Principe 6	88-96
LA11	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	Relations et conditions de travail Développement du capital humain Création d'emplois et développement des compétences	6.4 6.4.7 6.8.5	Principe 6	88-96

* Indirectement pertinent.

Éléments d'information figurant dans les lignes directrices G3 du GRI – Information sur l'approche managériale ou indicateurs de performance		Sujets et thèmes centraux de responsabilité sociale dans l'ISO 26000	Paragraphe de l'ISO 26000	Les Principes du Pacte Mondial	Page
LA12	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques	Relations et conditions de travail Développement du capital humain	6.4 6.4.7		88-96
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité	Discrimination et groupes vulnérables Principes fondamentaux et droits au travail Relations et conditions de travail Emploi et relations employeur/employé	6.3.7 6.3.10 6.4 6.4.3		88-96
LA14	Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle	Discrimination et groupes vulnérables Principes fondamentaux et droits au travail Relations et conditions de travail Emploi et relations employeur/employé Conditions de travail et protection sociale	6.3.7 6.3.10 6.4 6.4.3 6.4.4		88-96
Responsabilité du fait des produits – Information sur l'approche managériale		Gouvernance de l'organisation Loyauté des pratiques Questions relatives aux consommateurs	6.2 6.6 6.7		
PR1	Étapes du cycle de vie où sont évalués en vue de leur amélioration les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité, et pourcentage de catégories de produits et de services significatives soumises à ces procédures	Droits économiques, sociaux et culturels Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur Questions relatives aux consommateurs Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	6.3.9 6.6.6 6.7 6.7.4		97-98
PR2	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services, par type de résultat	Consommation durable	6.7.5		
PR3	Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information	Questions relatives aux consommateurs Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs,	6.7 6.7.3 6.7.4		97-98
PR4	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires concernant l'information sur les produits et les services et leur étiquetage, par type de résultat	consommation durable Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs Éducation et sensibilisation	6.7.5 6.7.6 6.7.9		
PR5	Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes satisfaction client	Questions relatives aux consommateurs Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs Consommation durable Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs Accès aux services essentiels * Éducation et sensibilisation	6.7 6.7.4 6.7.5 6.7.6 6.7.8 6.7.9		105-106

* Indirectement pertinent.

Éléments d'information figurant dans les lignes directrices G3 du GRI – Information sur l'approche managériale ou indicateurs de performance		Sujets et thèmes centraux de responsabilité sociétale dans l'ISO 26000	Paragraphe de l'ISO 26000	Les Principes du Pacte Mondial	Page
PR6	Programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing y compris publicité, promotion et parrainages	Questions relatives aux consommateurs Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	6.7 6.7.3 6.7.6		non applicable
PR7	Nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages, par type de résultat	Éducation et sensibilisation	6.7.9		
PR8	Nombre total de plaintes pour atteinte à la vie privée et perte de données relatives aux clients	Questions relatives aux consommateurs Protection des données et de la vie privée des consommateurs	6.7 6.7.7		non applicable
PR9	Montant des amendes significatives encourues pour non-respect des lois et des réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation des produits et des services	Questions relatives aux consommateurs Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs *	6.7 6.7.6		non applicable
CATÉGORIE ÉCONOMIQUE					
Économie – Information sur l'approche managériale		Gouvernance de l'organisation	6.2		
		Communautés et développement local	6.8		
EC1	Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunérations des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs de capitaux et aux États	Communautés et développement local Implication auprès des communautés Création de richesses et de revenus Investissement dans la société	6.8 6.8.3 6.8.7 6.8.9		125-147
EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques	Atténuation des changements climatiques et adaptation	6.5.5		28, 217-221
EC5	Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	Conditions de travail et protection sociale Communautés et développement local	6.4.4 6.8		88-96, 99-100
EC6	Politique, pratiques et part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur Communautés et développement local Création d'emplois et développement des compétences Création de richesses et de revenus	6.6.6 6.8 6.8.5 6.8.7		99, 101-102

* Indirectement pertinent.

Éléments d'information figurant dans les lignes directrices G3 du GRI – Information sur l'approche managériale ou indicateurs de performance		Sujets et thèmes centraux de responsabilité sociale dans l'ISO 26000	Paragraphes de l'ISO 26000	Les Principes du Pacte Mondial	Page
EC7	Procédures d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	Communautés et développement local Création d'emplois et développement des compétences Création de richesses et de revenus	6.8 6.8.5 6.8.7		90
EC8	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et des services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit	Droits économiques, sociaux et culturels Communautés et développement local Implication auprès des communautés Éducation et culture * Création d'emplois et développement des compétences Développement des technologies et accès à la technologie * Création de richesses et de revenus Investissement dans la Société	6.3.9 6.8 6.8.3 6.8.4 6.8.5 6.8.6 6.8.7 6.8.9		99-100
EC9	Compréhension et description des impacts économiques indirects significatifs, y compris l'importance de ces impacts	Droits économiques, sociaux et culturels Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur Respect des droits de propriété Accès aux services essentiels* Communautés et développement local Création d'emplois et développement des compétences Développement des technologies et accès à la technologie* Création de richesses et de revenus Investissement dans la société	6.3.9 6.6.6 6.6.7 6.7.8 6.8 6.8.5 6.8.6 6.8.7 6.8.9		99-100

CATÉGORIE D'ENVIRONNEMENT

Environnement – Information sur l'approche managériale		Gouvernance de l'organisation L'environnement	6.2 6.5		
EN1	Consommation de matières en poids ou en volume	L'environnement Utilisation durable des ressources	6.5 6.5.4	Principe 8	101-104
EN2	Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées				101-104
EN3	Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire				101-104
EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire				101-104
EN5	Énergie économisée grâce à l'efficacité énergétique				101-104
EN6	Initiatives pour fournir des produits ou des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré, réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives				101-104
EN7	Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues				101-104
EN8	Volume total d'eau prélevé, par source				101-104
EN9	Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements				101-104
EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée				101-104

Éléments d'information figurant dans les lignes directrices G3 du GRI – Information sur l'approche managériale ou indicateurs de performance		Sujets et thèmes centraux de responsabilité sociétale dans l'ISO 26000	Paragraphe de l'ISO 26000	Les Principes du Pacte Mondial	Page
EN11	Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées	L'environnement Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	6.5 6.5.6	Principe 8 applicable	non applicable
EN12	Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées				non applicable
EN13	Habitats protégés ou restaurés				non applicable
EN14	Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité				101-102
EN15	Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction				101-102
EN16	Émissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO ₂)	L'environnement Atténuation des changements climatiques et adaptation	6.5 6.5.5		103-104
EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO ₂)				
EN18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues				
EN19	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids	L'environnement Prévention de la pollution	6.5 6.5.3		non applicable
EN20	Émissions de NOx, SOx et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids				non applicable
EN21	Total des rejets dans l'eau, par type et par destination				non applicable
EN22	Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement				104
EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs				non applicable
EN24	Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux aux termes de la Convention de Bâle, Annexes I, II, III et VIII ; pourcentage de déchets exportés dans le monde entier				non applicable

Éléments d'information figurant dans les lignes directrices G3 du GRI – Information sur l'approche managériale ou indicateurs de performance		Sujets et thèmes centraux de responsabilité sociale dans l'ISO 26000	Paragraphe de l'ISO 26000	Les Principes du Pacte Mondial	Page
EN25	Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des sources d'approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par l'évacuation et le ruissellement des eaux de l'organisation	L'environnement Utilisation durable des ressources Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	6.5 6.5.4 6.5.6		non applicable
EN26	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci	L'environnement Utilisation durable des ressources Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur Consommation durable	6.5 6.5.4 6.6.6 6.7.5		100-105
EN27	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	L'environnement Utilisation durable des ressources Consommation durable	6.5 6.5.4 6.7.5		103
EN28	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires encourues pour non respect des lois et des réglementations en matière d'environnement	L'environnement	6.5		non applicable
EN29	Impacts environnementaux significatifs du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité et du transport des membres de son personnel	L'environnement Utilisation durable des ressources Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur	6.5 6.5.4 6.6.6		100-105
EN30	Dépenses totales en matière de protection de l'environnement et investissements par type	L'environnement	6.5		100-105

* Indirectement pertinent.

Édité par Sodexo

Conception, création et réalisation :  **Labrador** +33 (0)1 53 06 30 80

Coordination générale : Xplicite

Crédits photos : Médiathèque Groupe Sodexo - J.E. Pasquier, J. Grison, G. Kurganow, P. Castaño, S. Remael

Sodexo

Direction financière Groupe

255, quai de la Bataille de Stalingrad

92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

Tél. : 01 30 85 75 00

