



# AU SERVICE DE LA QUALITÉ DE VIE

Document d'enregistrement universel 2019-2020

**sodexo**  
SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

## SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>RAPPORT INTÉGRÉ</b>	<b>01</b>	<b>2</b>	<b>RAPPORT DE GESTION</b>	<b>53</b>
	<b>VISION &amp; MISSION</b>	<b>03</b>		2.1 Rapport d'activité de l'exercice 2019-2020	54
	Message de Sophie Bellon	04		2.2 Reporting extra-financier	69
	Notre mission	06	<b>3</b>	<b>INFORMATIONS CONSOLIDÉES</b>	<b>89</b>
	Nos principes éthiques	08		3.1 Comptes consolidés au 31 août 2020	90
	Une indépendance assurée par un actionariat familial de contrôle	09		3.2 Annexe aux comptes consolidés	97
	Un Conseil d'Administration garant d'une bonne gouvernance	10		3.3 Informations supplémentaires et organigramme juridique simplifié	155
	L'évolution du Groupe depuis sa création	12		3.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	161
	<b>UN EXERCICE MARQUÉ PAR LA CRISE SANITAIRE</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>	<b>167</b>
	Message de Denis Machuel	16		4.1 Comptes sociaux de Sodexo S.A.	168
	Un Comité Exécutif stable et engagé	18		4.2 Annexe aux comptes sociaux	170
	Un premier semestre en croissance	20		4.3 Informations supplémentaires concernant les comptes sociaux	188
	Une mobilisation totale dès les premiers instants	22		4.4 Rapport des commissaires aux comptes	191
	Une gestion efficace de l'activité face à une crise sans précédent	24	<b>5</b>	<b>GOVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>197</b>
	Accompagner la reprise en toute confiance	25		5.1 Structure du capital	199
	Efficacité et transformation pour un avenir de croissance	27		5.2 Conseil d'Administration	200
	<b>LEADER DES SERVICES DE QUALITÉ DE VIE</b>	<b>29</b>		5.3 Autres informations	229
	Des services adaptés sur le court et le long terme	30		5.4 Gestion des risques	239
	Une gamme unique de services de Qualité de Vie	32		5.5 Rémunérations	254
	Un modèle de création de valeur durable	36	<b>6</b>	<b>ACTIONNAIRES ET CAPITAL</b>	<b>275</b>
	Au service de la qualité de vie de tous	38		6.1 Performance de l'action Sodexo	277
	Connaître et maîtriser les risques	40		6.2 La politique de communication financière	282
	Partager une vision commune	41		6.3 Actionariat	284
	Notre feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise	42		6.4 Informations générales concernant la Société et ses statuts	289
	Améliorer l'efficacité et promouvoir la performance	43	<b>7</b>	<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 12 JANVIER 2021</b>	<b>293</b>
	Performances financières 2019-2020	46		7.1 Ordre du jour	294
	Performances extra-financières 2019-2020	48		7.2 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire du 12 janvier 2021	295
	Une politique de rémunération responsable	50	<b>8</b>	<b>AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>305</b>
				8.1 Glossaire	306
				8.2 Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes	309
				8.3 Tables de concordance	311



### RAPPORT INTÉGRÉ

Sodexo est engagé dans une démarche de rapport intégré, inspiré du cadre de référence de l'*International Integrated Reporting Council (IIRC)* et de sa feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise Better Tomorrow 2025.

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

Ce rapport intégré de l'exercice 2019-2020 repose notamment sur les données du Document d'enregistrement universel, dans lequel il s'inscrit.

### TRANSPARENCE

LABEL BRONZE 2020

Ce label distingue les documents ou supports d'information les plus transparents selon les critères du classement annuel de la Transparence (<http://www.grandsprixtransparence.com>).

# Au service de la qualité de vie

Créé en 1966 par Pierre Bellon, Sodexo est le leader mondial des services de Qualité de Vie, facteur essentiel de performance des individus et des organisations.

Sodexo est la seule entreprise au monde à proposer à ses clients une offre unique de Services sur Site, de Services Avantages & Récompenses et de Services aux Particuliers et à Domicile, fruit de plus de 50 ans d'expérience.

Être au service de la qualité de vie, c'est donner du sens et de la valeur à toutes les étapes de la vie, par des services de restauration, d'accueil, de propreté, d'entretien et de maintenance technique, des services et programmes stimulant l'engagement des collaborateurs, des solutions simplifiant et optimisant la gestion des déplacements et des frais professionnels, et des services d'aide à domicile, de crèches et de conciergerie.

Les services de Sodexo contribuent à la performance de ses clients et à la satisfaction des consommateurs, tout en favorisant l'épanouissement de ses équipes et le développement économique, social et environnemental des communautés avec lesquelles le Groupe interagit.

## Chiffres clés au 31 août 2020

Au cours de l'exercice 2019-2020, Sodexo a fait face à une baisse inédite de son activité au second semestre du fait de la pandémie de Covid-19, impactant significativement ses performances financières, boursières et les effectifs de l'entreprise.

Partout, les équipes de Sodexo sont pleinement mobilisées pour préserver la santé et la sécurité de tous. Le Groupe reste confiant quant à la solidité de sa situation financière, de sa position sur le marché et à ses perspectives positives à moyen terme.

**19,3**

MILLIARDS D'EUROS  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES  
CONSOLIDÉ

**420 000**

COLLABORATEURS

**64**

PAYS

**100**

MILLIONS DE  
CONSOMMATEURS  
CHAQUE JOUR

**1,3**

MILLION DE  
COMMERCANTS  
AFFILIÉS

**1<sup>er</sup>**

EMPLOYEUR PRIVÉ  
FRANÇAIS DANS  
LE MONDE <sup>(1)</sup>

**80,1 %**

DE TAUX  
D'ENGAGEMENT DES  
COLLABORATEURS <sup>(2)</sup>

**N° 1**

DE SON SECTEUR D'ACTIVITÉ  
DANS LE DOW JONES  
SUSTAINABILITY INDEX (DJSI) <sup>(3)</sup>  
ET LE SAM SUSTAINABILITY  
YEARBOOK 2020 <sup>(4)</sup>

Source Sodexo

<sup>1</sup> Classement 2020 Forbes Global 2000. <sup>2</sup> Enquête d'Engagement 2020 envoyée à 328 547 collaborateurs du Groupe et à laquelle 59 % des collaborateurs ont répondu.

<sup>3</sup> Le *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)* classe les entreprises les plus avancées en matière de développement durable dans le monde. Il est calculé conjointement par Standard & Poor's Dow Jones Indices et SAM. <sup>4</sup> Le *Sustainability Yearbook de SAM*, publication de référence au niveau mondial en matière de responsabilité d'entreprise, évalue plus de 2 600 entreprises en fonction d'indicateurs économiques, sociaux, environnementaux et financiers.



Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 23 novembre 2020 auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

Ce Document d'enregistrement universel est disponible sur le site internet de la Société, [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com) et sur celui de l'Autorité des marchés financiers, [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).



# Vision & mission

Déjeuner sainement sur site, au restaurant ou à domicile, travailler efficacement et en toute sécurité dans un espace bien conçu, organiser son quotidien pour concilier vie personnelle et professionnelle ou encore apprécier un événement culturel ou sportif : Sodexo, leader mondial des services de Qualité de Vie, contribue, depuis 1966, à l'amélioration de ces moments qui rythment le quotidien de chacun, de l'enfance et de la vie professionnelle au grand âge, en veillant à ce qu'ils aient un impact positif sur la santé et le bien-être, mais aussi sur les quartiers, les villes et la planète.

# Message de Sophie Bellon

PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



**Nous sommes fondamentalement, et depuis le premier jour, une entreprise de croissance. Mon ambition pour Sodexo est claire : nous le resterons. »**

Il y aura, c'est certain, un avant et un après. Confinements généralisés, isolement, inquiétude pour nos proches les plus vulnérables, effondrement de nos économies : la pandémie a touché chacune et chacun d'entre nous de manière très tangible, à des degrés plus ou moins graves. Elle nous a forcés à revoir dans l'urgence la hiérarchie de nos priorités. La santé, les liens humains et sociaux sont apparus dans toute leur fragilité comme dans leur importance cruciale.

En 2019, nous nous interrogeons sur les défis que nous proposerait la nouvelle décennie. En 2020, l'ordre du monde a été bouleversé. Nous pressentions déjà que l'incertitude était devenue la nouvelle norme : il n'est plus permis d'en douter. Le 21<sup>e</sup> siècle, dans lequel nous venons d'entrer de plain-pied, sera-t-il celui du retour à l'essentiel ? Nos sociétés se trouvent en tous les cas plus que jamais à la croisée des chemins en matière d'équilibres économiques, sociaux et environnementaux.

Pour Sodexo aussi, 2020 restera une année charnière. Jamais notre entreprise n'a été aussi violemment impactée. La crise globale qui a frappé le monde et l'économie réelle a créé pour nos services un brusque choc de demande. Car nous sommes un maillon – vital – de la chaîne ; et quand nos clients sont à l'arrêt, nous sommes directement affectés. Les conséquences pour notre Groupe sont majeures : nous avons perdu près du tiers de notre chiffre d'affaires sur le second semestre de notre exercice fiscal. Nous avons dû prendre des décisions très douloureuses pour nous adapter au ralentissement brutal de certaines de nos activités : - 88 % pour notre segment Sports & Loisirs, - 47,2 % en Éducation et - 29,2 % pour les Entreprises & Administrations. Tous les aspects de notre développement ont été profondément et durablement impactés. Or nous sommes fondamentalement, et depuis le premier jour, une entreprise de croissance. Mon ambition pour Sodexo est claire : nous le resterons. Nous répondrons à cette crise en accélérant la transformation de nos modèles traditionnels de création de valeur, non seulement pour garantir la pérennité de notre entreprise mais, plus encore, pour ouvrir de nouvelles voies de développement.

Pour cela, je veux d'abord souligner à quel point les événements de ces derniers mois ont mis en évidence le caractère essentiel et la valeur inestimable de nos métiers. Dans les établissements de santé, auprès des personnes âgées, nos équipes, elles aussi, ont été en première ligne dans la lutte contre le virus. Elles ont soutenu le fonctionnement d'installations indispensables à la vie. Sans elles, pas de reprise économique possible.

C'est pourquoi notre rebond passe aujourd'hui par cet acte fort : réaffirmer toute la noblesse de ces métiers souvent peu ou mal considérés, malmenés par le contexte actuel, et pourtant si nécessaires au fonctionnement des écoles, universités, bureaux ou hôpitaux – et, disons-le, de nos sociétés.

Notre mission au service de la qualité de vie n'a jamais eu autant de sens. Face à la menace pandémique, à l'heure où la préservation de la santé et du bien-être est redevenue une préoccupation majeure, y compris dans les sociétés où elle semblait acquise, je sais que notre savoir-faire ajouté à nos actifs divers et complémentaires nous donne un puissant avantage. Celui-ci nous permet de prendre dès maintenant un temps d'avance en construisant une offre de services de pointe, en phase avec les recherches scientifiques les plus audacieuses et les plus avancées.

La disruption qui s'impose passe aussi par des changements structurels qui nous permettront de véritablement placer le consommateur au cœur de notre modèle. La pandémie et le confinement ont amplifié des tendances sur lesquelles nous travaillions déjà : nous accélérons maintenant. Modèles d'affaires innovants – au service notamment d'une offre de restauration de plus en plus flexible, digitalisée et durable –, révision de nos modes de production à l'aune des nouveaux modes de consommation, focalisation sur les marchés les plus porteurs avec un portefeuille de pays encore resserré et une offre de Facilities Management plus ciblée et modernisée : à nous de faire les bons choix, avec Denis Machuel, l'ensemble des dirigeants de Sodexo, et avec l'appui du Conseil d'Administration. À nous de concentrer nos efforts là où se trouve la valeur. J'en suis convaincue : nous retrouverons notre chiffre d'affaires d'avant la crise ; mais il est certain que sa nature et sa composition ne seront pas les mêmes qu'auparavant.

Transformer notre modèle, c'est aussi développer davantage encore un mode de fonctionnement agile et décentralisé, adapté à la nouvelle donne. C'est allier vision, stratégie globale et autonomie de mise en œuvre au niveau local. Sur ce plan, nos équipes opérationnelles dans chacun de nos pays et dans tous les secteurs ont su, en pleine tempête, trouver les solutions concrètes pour répondre aux challenges inédits de nos clients et fournisseurs, avec le soutien des équipes globales. Nos collaborateurs se sont adaptés du jour au lendemain pour mettre en œuvre des mesures de sécurité sanitaire renforcées et de nouvelles offres de services, prêter main-forte aux équipes des sites en tension et continuer à prendre soin des plus fragiles. Face à l'urgence, le bon sens a prévalu sur la tentation bureaucratique qui menace toute multinationale, et nous avons su nous recentrer sur nos priorités, travailler différemment, libérer l'initiative. Non seulement nous ne reviendrons pas en arrière, mais je veux accélérer et fluidifier encore ce rééquilibrage de notre organisation vers le niveau local,



**À la lumière de la crise, le caractère essentiel de nos métiers s'est imposé. Une nouvelle fois, je tiens à remercier chaleureusement nos équipes pour leur mobilisation exemplaire tout au long de cette année hors du commun. »**

pour que les décisions continuent d'être prises au plus proche du terrain. Car c'est d'abord là, près de nos clients, consommateurs et fournisseurs, que se crée notre valeur.

Enfin, le retour à une croissance durablement rentable est intimement lié à l'accélération de notre approche solidaire et inclusive, où la création de richesse bénéficie à l'ensemble de nos parties prenantes et de nos écosystèmes. Cette ambition est au cœur de notre mission depuis 1966, indissociable de notre exigence de performance. Mais elle est d'actualité comme jamais encore auparavant. Car si face aux dérèglements que nous vivons, toutes les entreprises se doivent aujourd'hui de faire la preuve de leur capacité d'action, peu d'entre elles ont les moyens d'avoir un impact social et environnemental aussi déterminant que Sodexo, présent dans 64 pays, au travers de ses 420 000 employés, chaque jour au service de 100 millions de consommateurs.

Sodexo est le leader mondial qu'il est aujourd'hui parce que l'ambition, l'audace et la capacité à nous adapter rapidement aux changements du monde font partie de notre ADN.

Nous avons pour réussir des fondamentaux solides : notre mission, nos valeurs fondatrices qui sont le socle de notre identité, notre indépendance financière. Et un atout inestimable : nos équipes. Ce sont elles qui font la grande entreprise que nous sommes, et leur sens du service se révèle au quotidien comme dans les situations exceptionnelles. C'est grâce à leur détermination, à leur engagement et à leur courage que nous avons résisté au choc. Une nouvelle fois, je tiens à les remercier chaleureusement pour leur mobilisation exemplaire tout au long de cette année hors du commun. Je veux aussi leur exprimer toute ma confiance dans notre capacité à créer les conditions qui soutiendront le développement et la croissance future de notre entreprise.

Je suis convaincue que la clé de nos succès futurs réside désormais dans la mise en œuvre d'un modèle innovant, qui permette à chacune et chacun de nos collaborateurs et de nos clients d'être à la fois initiateur et acteur de notre transformation, et de la transformation du monde.

# Notre mission

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

## Nos valeurs



L'ESPRIT  
DE SERVICE



L'ESPRIT  
D'ÉQUIPE



L'ESPRIT  
DE PROGRÈS

**Cette mission et ces valeurs sont incarnées au quotidien et portées par les 420 000 collaborateurs de nos 3 activités dans 64 pays.**



**Le Super Bowl et l'engagement de toute mon équipe pour faire de ce moment une expérience réussie resteront à jamais gravés dans ma mémoire. Mais aujourd'hui, notre rôle est ailleurs : venir en aide aux plus fragiles d'entre nous. »**

**DAYANNY DE LA CRUZ,  
CHEFFE EXÉCUTIVE CENTERPLATE <sup>(1)</sup>**

AU HARD ROCK STADIUM DE MIAMI, SERVICES SUR SITE (ÉTATS-UNIS)

— Première Cheffe à avoir dirigé les cuisines du Super Bowl en février 2020, Dayanny De La Cruz et une équipe de plus de 100 chefs ont fait découvrir à plus de 65 000 supporters une cuisine aux saveurs régionales en proposant de nombreux produits issus de fournisseurs locaux ainsi que des plats végétariens dont l'Impossible™ Burger. Avec l'essor de services personnalisés et des initiatives majeures visant à supprimer le plastique à usage unique, telles que, par exemple, l'utilisation de tasses et bouteilles en aluminium, les supporters de l'un des événements sportifs les plus connus au monde se sont vu offrir une expérience diversifiée, responsable et inoubliable.

— Depuis mars 2020, face à l'annulation d'événements en raison du Covid-19, la Cheffe et son équipe ont redéployé leurs efforts pour produire, en collaboration avec le comté de Miami-Dade et DeliverLean, près de 10 000 repas par jour destinés aux personnes âgées à domicile. Ils se sont également associés à la *Miami Dolphins Foundation* pour produire des coffrets repas à destination des écoles, centres d'urgence et missions locales. Au 31 août, plus d'un million de repas a été distribué au travers des différentes initiatives.

<sup>1</sup> Centerplate, qui a rejoint le groupe Sodexo en 2017, est l'entité spécialisée dans les services de restauration et d'accueil au cœur d'installations sportives, de centres de congrès et de lieux culturels en Amérique du Nord.





**JUAN APONTE,**  
RESPONSABLE ÉTUDES DE MARCHÉS  
SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES (MEXIQUE)

— Au Mexique comme ailleurs, les équipes de Sodexo partagent de fortes valeurs communes. En proposant des solutions innovantes face aux défis quotidiens, au sein d'une équipe engagée et enthousiaste, Juan est fier de mettre ses compétences au service des clients mais aussi des consommateurs et des partenaires affiliés.

— Face à l'urgence sanitaire, Juan et ses collègues ont développé « Sodexo Consumer Assist », une plateforme qu'ils ont mis à profit pour apporter une assistance médicale à plus de 12 000 titulaires de cartes électroniques Sodexo, pour identifier les symptômes du Covid-19 et si besoin, leur fournir l'information appropriée et les orienter vers les services de santé adéquats.

1



**Je suis heureuse d'appartenir à une entreprise dynamique et chaleureuse où les relations sont empreintes de bienveillance et qui nous donne les moyens de rassurer pleinement les parents dans la prise en charge et le développement de leurs enfants. »**

**CAROLINE HOUSSIAUX,**  
DIRECTRICE DE CRÈCHE <sup>(2)</sup>

À STAINS, SERVICES AUX PARTICULIERS ET À DOMICILE (FRANCE)

— Caroline en est convaincue, sa mission est de révéler le potentiel de chacun, de faire grandir les enfants qui lui sont confiés et les professionnels de son équipe, dont la pratique et les compétences sont enrichies en continu, et de rassurer les parents. Certaine que l'esprit d'équipe est la clé d'un fonctionnement bénéfique à tous, elle a développé un environnement propice à la solidarité et au partage entre familles et intervenants de la crèche. Avec le soutien actif des équipes régionales et des services supports, et en ligne avec les valeurs de Sodexo, elle offre aux parents disponibilité, souplesse et services adaptés à l'évolution de leurs attentes.

— Fort de l'esprit de service, commun à toutes les crèches hospitalières, Caroline et son équipe sont restés en activité pendant le confinement pour soutenir le personnel soignant et assurer la continuité de leur mission auprès des enfants.



**L'amélioration permanente des processus et l'intégration intelligente de la technologie sont essentielles pour apporter de la valeur à toutes les parties prenantes. C'est ce que fait Sodexo, en intégrant un large éventail de compétences, des cultures et des modes de pensée différents, encadrés par l'éthique et le respect, et qui permettent de développer son propre potentiel. »**

<sup>2</sup> Avec le réseau Crèche Attitude de 300 sites en propre et plus de 1 200 sites partenaires, Sodexo est l'un des principaux acteurs français sur le secteur des crèches et accueils de loisirs.



# Nos principes éthiques

L'éthique est essentielle au succès de Sodexo et constitue un pilier fondamental de ses engagements en matière de conduite responsable des affaires.

Les instances dirigeantes de Sodexo affichent à cet égard une tolérance zéro vis-à-vis de pratiques abusives, telles que la corruption ou la violation des droits humains.

Sodexo est, et continuera d'être, une entreprise à laquelle les clients, les consommateurs, les partenaires et les autres parties prenantes peuvent faire confiance.



**AU CŒUR DE SES VALEURS ET PRINCIPES ÉTHIQUES, LE RESPECT DES DROITS HUMAINS, PILIER DE L'ENGAGEMENT DE SODEXO EN MATIÈRE DE CONDUITE RESPONSABLE DES AFFAIRES, EST ESSENTIEL À L'EXERCICE DE SA MISSION.**

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

Pour cela, les collaborateurs et partenaires de Sodexo s'engagent à respecter les principes éthiques qui guident ses activités :

## LA LOYAUTÉ

Être au service de la qualité de vie, c'est placer la confiance au cœur de nos relations. Sodexo s'appuie sur une solide assise de loyauté envers ses clients, ses collaborateurs et ses actionnaires, et sur des relations honnêtes et ouvertes avec eux. La loyauté est l'une des pierres angulaires du fonctionnement de l'entreprise.

## LE RESPECT DE LA PERSONNE

L'humanité est au cœur de notre métier. Sodexo s'engage à agir en faveur de l'égalité des chances, indépendamment de l'origine, de l'âge, du sexe, des croyances, de la religion ou de l'orientation sexuelle. Améliorer la qualité de la vie signifie accorder à chaque personne respect, dignité et considération.

## LA TRANSPARENCE

C'est l'un des grands principes de Sodexo et une constante auprès de toutes les parties prenantes : clients, consommateurs, collaborateurs, actionnaires et grand public. Nous nous assurons ainsi qu'ils soient informés de façon claire et précise sur nos produits, nos prestations, nos engagements, nos performances.

## L'INTÉGRITÉ

Nous ne tolérons pas et nous condamnons toutes les pratiques qui ne reposent pas sur l'honnêteté, l'intégrité et l'équité, quel que soit l'endroit où notre entreprise intervient dans le monde. Nous expliquons clairement notre position à nos clients, nos fournisseurs et nos employés, et nous attendons d'eux qu'ils refusent les pratiques corrompues et déloyales.

# Une indépendance assurée par un actionnariat familial de contrôle

L'indépendance de Sodexo est assurée par l'actionnariat de M. et Mme Pierre Bellon et leurs enfants qui contrôlent 72,6 % de la *holding* familiale Bellon SA. Au 31 août 2020, Bellon SA détenait 42,8 % des actions de Sodexo et 57,1 % des droits de vote exerçables.

En juin 2015, M. et Mme Pierre Bellon et leurs enfants ont signé un accord d'une durée de 50 ans empêchant les descendants directs du fondateur de Sodexo de disposer librement de leurs actions de Bellon SA.

L'unique actif de Bellon SA est sa participation dans Sodexo et Bellon SA n'a pas vocation à céder cette participation à des tiers.

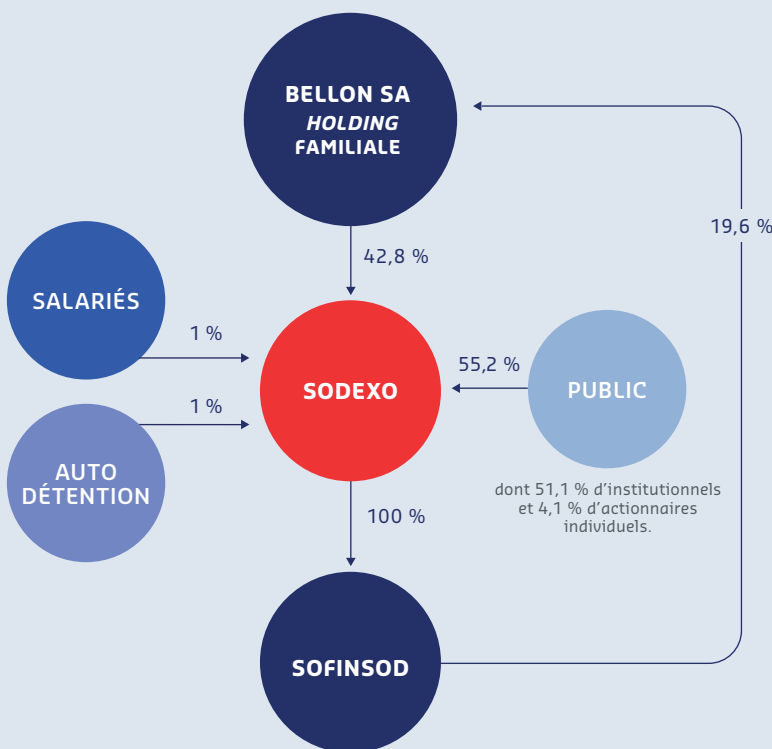
Cette indépendance permet à l'entreprise de préserver ses valeurs, d'avoir une stratégie à long terme, d'assurer la continuité dans le management et de garantir la pérennité du Groupe.

La constance de l'engagement, depuis la création de Bellon SA, à bâtir une organisation réellement internationale et un management solide, à entretenir des relations durables avec ses clients et à développer une offre de services intégrés de qualité, est le reflet de cette vision.

1

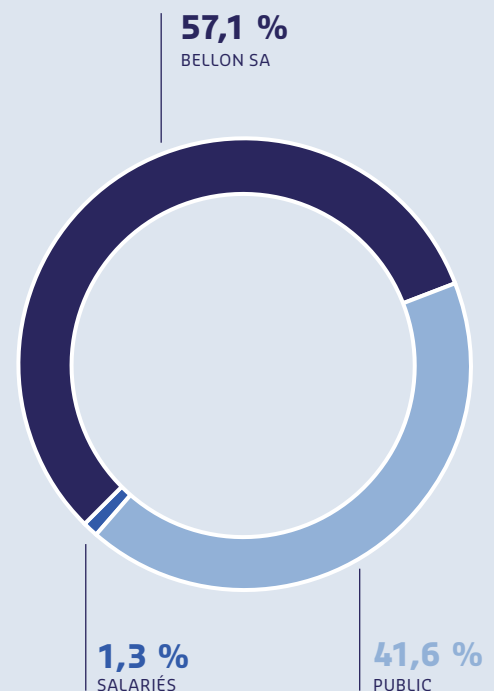
## STRUCTURE DU CAPITAL

Au 31 août 2020



## RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES

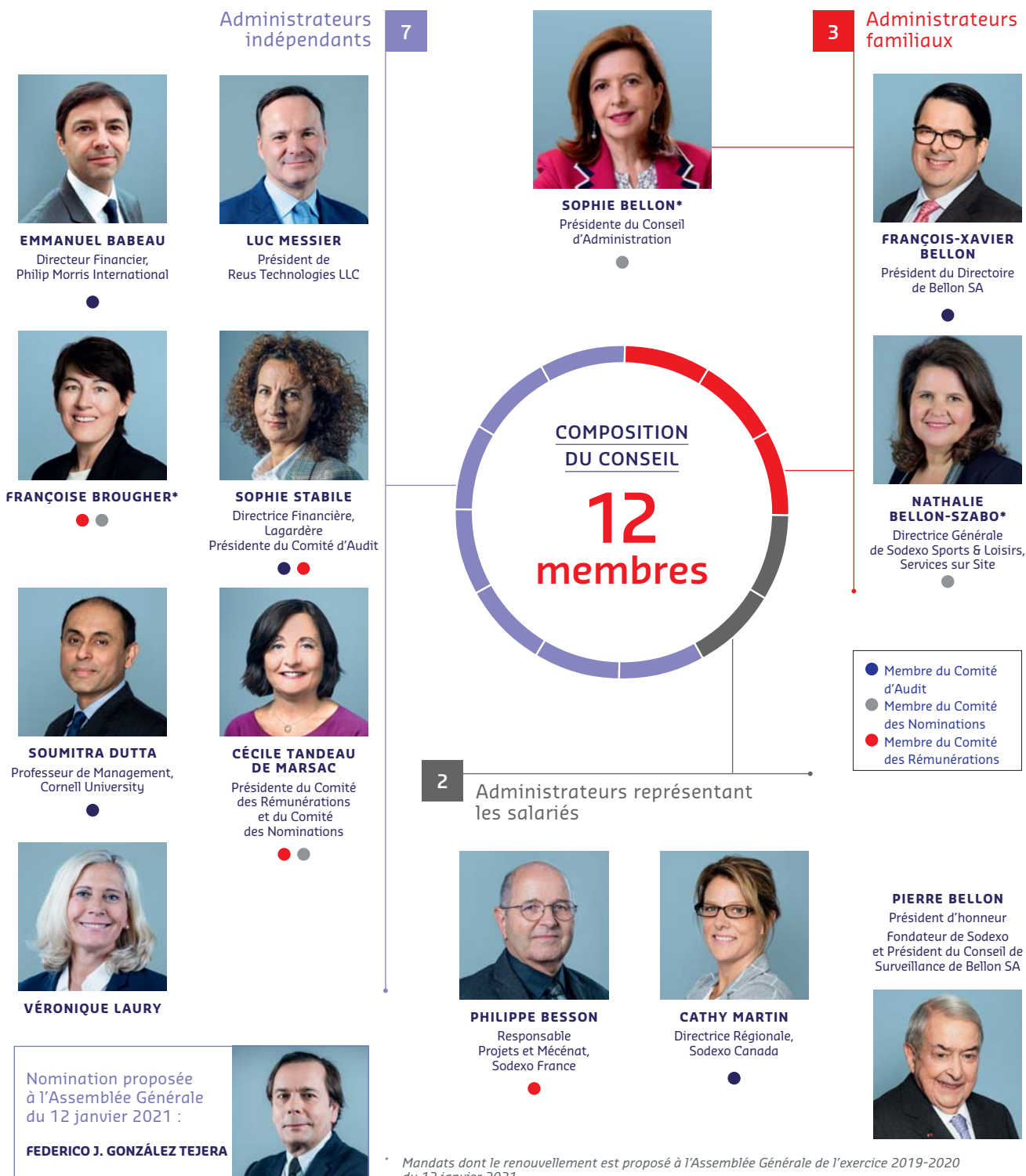
Au 31 août 2020



# Un Conseil d'Administration garant d'une bonne gouvernance

Le contrôle familial qui permet une vision de long terme est l'une des clés du succès de Sodexo. Sous la direction de sa Présidente, Sophie Bellon, le Conseil d'Administration, composé de sept femmes et de cinq hommes, détermine les orientations stratégiques de la Société.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 AOÛT 2020



## CHIFFRES CLÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 AOÛT 2020

**70 %**  
d'administrateurs  
indépendants\*

**4**  
nationalités



**4 ans**  
d'ancienneté moyenne des  
administrateurs indépendants

**97 %**  
d'assiduité moyenne

**60 %**  
de femmes\*

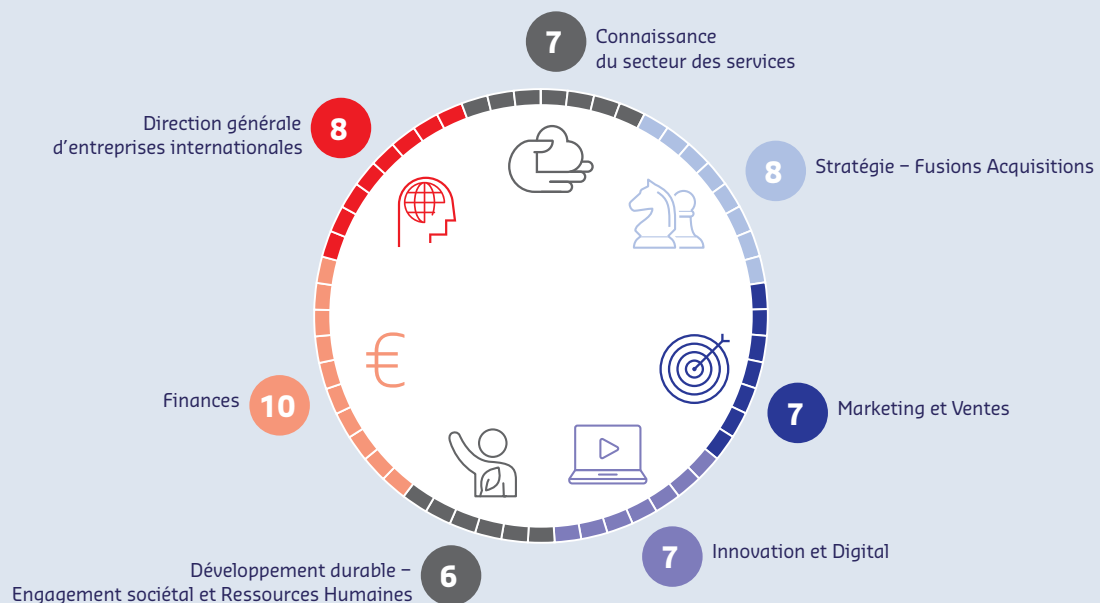
**56 ans**  
d'âge moyen

1

## LES COMITÉS DU CONSEIL



## COMPÉTENCES DES MEMBRES DU CONSEIL



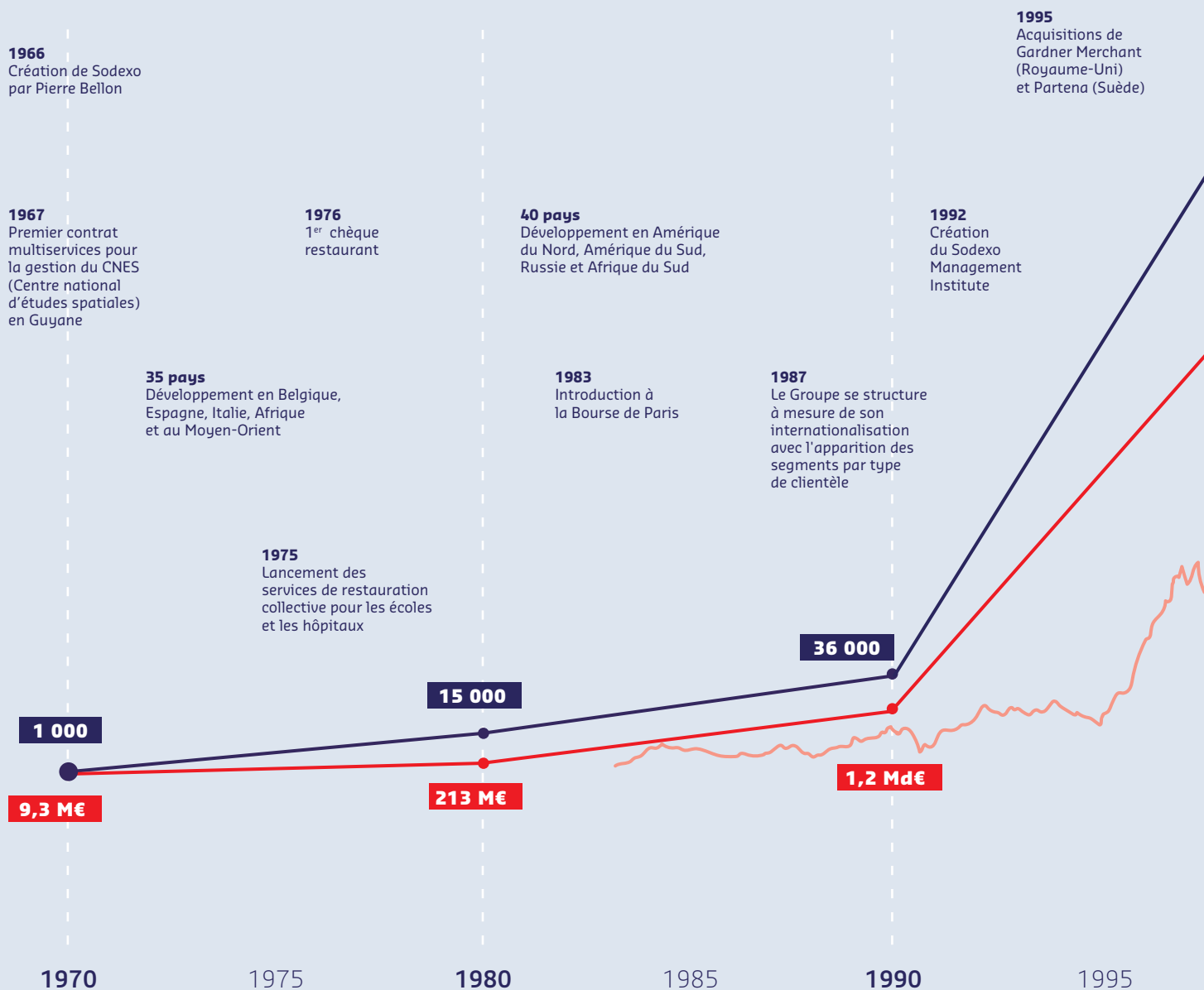
➤ Pour plus de détails sur la Gouvernance de Sodexo, voir chapitre 5.

\* Hors administrateurs représentant les salariés.

# L'évolution du Groupe depuis sa création

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

## TEMPS FORTS









# Un exercice marqué par la crise sanitaire

Après un premier semestre 2019-2020 porteur d'une nouvelle dynamique de croissance, Sodexo s'est naturellement engagé aux côtés de ses clients et de ses communautés pour faire face à la crise du Covid-19.

En première ligne, ses équipes ont démontré leur détermination dans des domaines aussi critiques que le soutien au secteur de la santé et des seniors, de l'administration publique ou en matière d'approvisionnement.

Fort de ses expertises et des liens étroits entretenus avec ses parties prenantes, Sodexo se mobilise pour répondre aux enjeux et à la multiplicité des besoins de milliers d'entreprises et d'organisations, des consommateurs, de ses employés et fournisseurs et s'adapter à cette nouvelle réalité.

# Message de Denis Machuel

DIRECTEUR GÉNÉRAL



**Cette crise aura révélé nos atouts : la pertinence de notre offre unique de services, la résilience de notre modèle d'entreprise et l'engagement exceptionnel de nos collaborateurs. »**

L'exercice qui s'achève aura été exceptionnel, marqué par la crise la plus importante de l'histoire de Sodexo. Alors que le Covid-19 continue de se propager et que les conséquences de cette pandémie affectent durement nos sociétés, partout nos équipes sont pleinement mobilisées pour soutenir nos clients, nos consommateurs et les communautés avec lesquelles le Groupe interagit. C'est le sens de notre mission depuis plus de 50 ans. Et c'est parce que cette crise aura révélé la pertinence de nos métiers et la résilience de notre modèle que nous accélérons aujourd'hui notre transformation, pour saisir les nombreuses opportunités de marché qui se présenteront.

Depuis 2018, les équipes de Sodexo ont démontré leur capacité à renforcer notre modèle d'entreprise. Notre plan stratégique « Focus sur la Croissance » a ainsi délivré des premiers résultats solides avec une croissance interne du chiffre d'affaires de + 3,6 % sur le dernier exercice, la plus importante depuis 7 ans, confirmée par une dynamique de + 3,2 % sur le premier semestre de l'exercice 2019-2020.

Le Covid-19 est venu interrompre cet élan positif. Dès février 2020, avec le soutien de Sophie Bellon et de l'ensemble du Conseil d'Administration, Sodexo s'est mobilisé pour concilier deux injonctions : d'abord réduire le risque sanitaire et préserver la santé de nos équipes, des consommateurs et de nos partenaires ; mais aussi assurer la continuité de nos opérations et celles de nos clients, tout en préservant nos liquidités et la pérennité du Groupe. Ce défi était d'autant plus complexe que nous opérons dans 64 pays et dans des secteurs d'activité diversifiés, qui sont autant d'environnements spécifiques.

Je suis extrêmement fier de l'engagement dont ont fait preuve nos équipes, qui ont su déployer la palette des services de Sodexo dans des conditions exceptionnelles. Nos métiers essentiels sont passés de l'ombre à la lumière et ont à cette occasion démontré toute leur valeur. Dans le monde entier, les collaborateurs de Sodexo ont collectivement œuvré pour soutenir les soignants, les patients et les consommateurs, dans les hôpitaux, les résidences seniors, les écoles ou les usines restées ouvertes, ou encore dans les secteurs de l'administration publique sous tension. Partout, nos équipes ont été en première ligne, qu'il s'agisse de renforcer les mesures d'hygiène pour préserver la santé et la sécurité de tous, d'ajuster nos services de restauration, de soutenir nos fournisseurs et partenaires ou de venir en aide aux personnes les plus vulnérables, par le don de repas et de marchandises ou le soutien à des programmes gouvernementaux. Nos équipes ont aussi démontré leur agilité pour saisir les opportunités de développement de nos activités, par la vente de services additionnels de nettoyage et de désinfection ou en remportant de nouveaux contrats significatifs comme celui du *Los Angeles Surge Hospital* en Californie ou le déploiement de centres de tests rapides au Royaume-Uni.



**Malgré la crise, Sodexo est fidèle à sa promesse et à ses engagements. Avec l'ensemble des équipes, nous créons une dynamique collective et un chemin clair, créateurs de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes. »**

L'innovation et la réactivité dont Sodexo a fait preuve se sont pleinement exprimées au travers de la création de « rise with Sodexo ». Lancé en un temps record, ce programme mondial met en lumière la valeur inégalée de notre portefeuille de services, unique sur le marché, et sa pertinence, notamment dans le contexte actuel. Véritablement centré sur les besoins de nos clients et des consommateurs, ce programme leur permet de relever les défis auxquels ils font face en termes de sécurité sanitaire, de bien-être et de performance. Et parce que nous avons la conviction que la confiance est un élément-clé dans cette nouvelle réalité, nous avons renforcé la démarche par l'instauration d'un Conseil Médical Consultatif et d'un label certifiant pour nos sites avec Bureau Veritas.

La mise à l'arrêt ou le ralentissement de nombreux pans de notre activité, Sports & Loisirs, Écoles & Universités, Services aux Entreprises, notamment, n'est pas sans effet sur notre entreprise. Pour faire face aux conséquences économiques de cette pandémie, nous avons rapidement identifié tous les moyens possibles pour réduire nos coûts, nous avons interrompu nos investissements non essentiels et protégé notre trésorerie. Autant que possible, nous avons cherché des solutions pour préserver l'emploi et soutenir nos équipes impactées par cette crise, en nouant par exemple des partenariats avec d'autres secteurs d'activité sous tension ou en nous engageant dans la mise en place d'un dispositif mondial inédit, le Programme de soutien aux salariés, rendu possible notamment par la solidarité des dirigeants du Groupe.

Nos résultats financiers sont inévitablement impactés au second semestre par la pandémie de Covid-19, avec un chiffre d'affaires annuel de 19,3 milliards d'euros, en baisse organique de - 12 %. La marge d'exploitation est de 2,9 % et les liquidités générées par les opérations s'établissent à 72 millions d'euros. Grâce à une gestion rigoureuse de la crise, l'exercice se termine sur un bilan solide, avec des liquidités de 5,1 milliards d'euros, ce qui nous permet d'aborder l'avenir avec confiance.

Au cours de cette période exceptionnelle et grâce à nos expertises multiservices, de nombreux clients nous ont accordé ou renouvelé leur confiance pour les accompagner, tant pour des services de Facilities Management que de restauration sur site ou à distance. Sur l'année, notre taux de fidélisation clients démontre sa solidité à 93,5 %. Cette crise aura également révélé nos atouts : la pertinence de notre offre unique de services, la résilience

de notre modèle d'entreprise et l'engagement exceptionnel de nos collaborateurs. Avec un modèle financier solide et une répartition géographique équilibrée, nous pouvons compter sur la complémentarité de nos 3 activités, véritable avantage concurrentiel.

La transformation de Sodexo, initiée avant la crise par des choix stratégiques et des investissements ciblés au cours des dernières années, doit être accélérée pour construire la croissance de demain. En effet, les tendances que nous avons identifiées se sont fortement accélérées avec la pandémie de Covid-19. Pour cela, nous nous focalisons sur 3 enjeux : rationaliser, investir et transformer.

D'abord, nous simplifions notre organisation en réduisant durablement nos frais de structure et en rapprochant nos équipes du terrain et de nos clients tout en ajustant nos ressources aux besoins post-crise. Nous poursuivons également l'optimisation et la rationalisation de notre présence géographique et de notre portefeuille de services de maintenance technique.

En parallèle, pour générer de la croissance, nous poursuivons les investissements ciblés et clés dans le marketing et les ventes, le digital, les datas et les systèmes d'information. Ces investissements, conjugués à des offres d'alimentation durable et responsable, nous permettent d'être toujours plus centrés sur les attentes des consommateurs. Je suis convaincu que Sodexo est très bien positionné pour tirer parti des nouvelles attentes générées par la crise, par le renforcement de l'externalisation de services, par la demande croissante de services intégrés et les enjeux de flexibilité des espaces de travail. Nous avons aujourd'hui toutes les cartes en main pour y répondre.

Enfin, nous accélérons la transformation de notre cœur de métier, la restauration. Avec des modèles opérationnels et commerciaux repensés, Sodexo a en effet la capacité de proposer à ses consommateurs des expériences de restauration multimodale et multicanale, renforcées par des innovations digitales et des offres de livraison de repas. Nos clients peuvent également compter sur notre expertise dans les solutions d'avantages aux salariés, pleinement adaptées aux nouvelles mobilités et au développement du travail à distance. Les investissements dans les nouveaux modes de restauration portés par le digital, l'un des moteurs de notre croissance, tels FoodChéri, Alchemista, Zeta ou Meican, sont pleinement en phase avec les attentes et les besoins d'aujourd'hui et de demain. Tout comme le sont nos engagements majeurs et précurseurs, en faveur d'une croissance inclusive, pour promouvoir des choix alimentaires sains et durables ou pour réduire nos émissions de carbone et lutter contre le gaspillage alimentaire.

Aujourd'hui, malgré la crise, Sodexo est fidèle à sa promesse et à ses engagements. Je sais que Sodexo retrouvera une dynamique de croissance, basée sur une consommation responsable des ressources et une valorisation de l'humain. Avec l'ensemble des équipes, nous créons une dynamique collective et un chemin clair, créateurs de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

# Un Comité Exécutif stable et engagé

Le Comité Exécutif participe à la conception du plan stratégique et opérationnel, le met en œuvre et assure le déploiement des projets. Cette équipe diverse allie des expertises transverses et des compétences représentatives de l'ensemble des activités, segments et zones géographiques du Groupe.

LE COMITÉ EXÉCUTIF AU 1<sup>ER</sup> OCTOBRE 2020



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



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



**Cathy Desquesses**  
Directrice des Ressources  
Humaines Groupe  
Nationalité française



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



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



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



**Satya-Christophe Menard**  
Directeur Général Écoles  
au niveau mondial et  
Universités reste du monde,  
Services sur Site  
Nationalité française



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



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



**Belen Moscoso Del Prado**  
Directrice Digital  
& Innovation Groupe  
Nationalité espagnole



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



**Anna Notarianni**  
Présidente  
de la région France,  
Services sur Site  
Nationalité française

## CHIFFRES CLÉS DU COMITÉ EXÉCUTIF AU 1<sup>ER</sup> OCTOBRE 2020

**8**  
NATIONALITÉS



**32%**  
DE FEMMES

**47%**  
DE NON-FRANÇAIS

**3 ans**  
D'ANCIENNETÉ  
MOYENNE AU SEIN  
DU COMITÉ EXÉCUTIF

**53 ans**  
D'ÂGE MOYEN



**Marc Plumart**

Directeur Général  
Santé & Seniors  
au niveau mondial,  
Services sur Site

Nationalité française



**Marc Rolland**

Directeur Financier Groupe

Nationalité française



**Dianne Salt**

Directrice Communication  
Groupe

Nationalité canadienne



**Didier Sandoz**

Directeur Général  
Responsabilité d'Entreprise  
et Services aux Particuliers  
et à Domicile

Nationalité française



**Simon Seaton**

Directeur Général  
Énergie & Ressources  
au niveau mondial,  
Services sur Site

Nationalité britannique



**Aurélien Sonet**

Directeur Général,  
Services Avantages  
& Récompenses

Nationalité française



**Bruno Vanhaelst**

Directeur Ventes  
et Marketing Groupe

Nationalité belge



Cette année, nous faisons nos adieux à un membre de longue date de notre équipe de direction, Damien Verdier, Directeur Général Responsabilité d'Entreprise, membre du Comité Exécutif de Sodexo depuis 2005, qui prend sa retraite.

Au cours des 41 années passées chez Sodexo, Damien a parfaitement incarné les valeurs de l'entreprise, par sa capacité exceptionnelle à fédérer les équipes et à développer les talents, par son incontestable esprit de service et par ses convictions, en particulier son engagement pionnier en matière de responsabilité d'entreprise.

Nous le remercions pour sa contribution et lui souhaitons plein succès dans ses fonctions de Président du Groupement des Professions de Services.

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

# Un premier semestre en croissance

L'amélioration de la dynamique de croissance confirmée au 1<sup>er</sup> semestre 2019-2020 est le fruit des efforts des équipes Sodexo autour de l'agenda stratégique « Focus sur la Croissance ».

Avant que la pandémie de Covid-19 ne frappe le monde, Sodexo a su démontrer sa capacité à renforcer son modèle en étant à l'écoute de ses clients et consommateurs et mieux répondre à l'essor de nouvelles tendances. Avec une croissance interne de + 3,2 %, le premier semestre de l'exercice, du 1<sup>er</sup> septembre 2019 au 29 février 2020, est le reflet d'une croissance solide, rentable et durable, portée par le dynamisme de la plupart des segments et régions.

## UN MARCHÉ EN ÉVOLUTION

La priorité de la restauration collective réside dans la production de repas sains, variés et équilibrés, en fonction des attentes des clients et consommateurs. L'enjeu pour Sodexo porte également sur sa capacité à inventer la cuisine du futur, associant santé, alimentation durable et expériences conviviales et personnalisées, en capitalisant sur ses expertises en services de Facilities Management, d'Avantages & Récompenses et de Services à Domicile et aux Particuliers.

## RENFORCER LE CULTURE DU CLIENT ET DES CONSOMMATEURS

Grâce à son approche centrée sur les clients et les consommateurs, à la connaissance de ses marchés et à ses services différenciants, Sodexo a enregistré une amélioration de son taux de fidélisation clients sur le premier semestre et gagné et étendu significativement de nouveaux contrats, comme ceux de Procter & Gamble dans 30 pays ou Merck/MSD dans 66 pays (Entreprises). De nombreux contrats locaux ont également été conclus, comme KLM aux Pays-Bas (Entreprises) ou Transport for London au Royaume-Uni (Services aux Gouvernements), le stade Tim Horton au Canada ou le World Market Center Las Vegas aux États-Unis (Sports & Loisirs), Grupo Hycsa au Mexique (Avantages & Récompenses) ou encore Naugatuck Schools et l'Université de Hawaï aux États-Unis (Éducation).

Afin d'accompagner les nouvelles tendances, Sodexo adapte ses offres aux évolutions des besoins de ses consommateurs : de nouvelles solutions

de restauration, à l'image de l'offre Enjoy en France pour les petits espaces, d'initiatives pour lutter contre le gaspillage alimentaire (comme le programme WasteWatch) ou de nouvelles recettes et programmes de nutrition telle l'offre Melting Pot dédiée aux écoles du Moyen Orient permettant aux élèves de découvrir la diversité des traditions culinaires.

Fidèle à sa culture d'entrepreneuriat et de collaboration, Sodexo favorise également l'open innovation *via* Sodexo Ventures et le programme Accelerators en construisant des partenariats avec des *start-up* à l'international et développe en interne des *corp-up* permettant de proposer des services spécifiques telles que Wx ou Docteur House.

## AMÉLIORER L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Pour soutenir ses objectifs d'efficacité opérationnelle, Sodexo a lancé des initiatives dans l'ensemble de ses segments et activités visant l'optimisation des coûts et la simplification de l'organisation. Les capacités financières libérées sont dédiées au déploiement de nouvelles offres et de solutions digitales, ainsi qu'au renforcement du marketing et des ventes. Des centres régionaux d'expertise marketing et ventes voient ainsi progressivement le jour afin de soutenir les segments dans les domaines du marketing digital, de la relation client et dans l'approche commerciale des Grands comptes. Au cœur de la stratégie du Groupe, le référentiel STEP (Sodexo Targets for Enhanced Performance) s'appuie sur des indicateurs opérationnels communs pour évaluer, gérer et piloter la performance à tous les niveaux de l'entreprise.

## CULTIVER LES TALENTS

Les collaborateurs de Sodexo sont l'essence de son offre et de sa culture. L'excellente qualité de service repose sur trois leviers majeurs : une culture de la performance, l'anticipation des besoins en ressources, et la formation et l'évolution pour tous. Le programme Aspire de gestion de la performance et du développement individuel et collectif, aligné sur les

indicateurs stratégiques STEP ainsi que les nouvelles politiques de rémunération ou encore des solutions d'apprentissage ou de mentorat pour les jeunes dans de nombreux pays sont quelques-uns des exemples d'initiatives mises en place chez Sodexo.

Le Groupe est également pleinement attaché à garantir la santé et la sécurité de ses équipes et engagé en faveur de la diversité, de l'inclusion et de l'intégrité. Résolu à promouvoir les initiatives inclusives, le Groupe a par exemple structuré un réseau international, Pride, pour apporter soutien et visibilité aux collaborateurs LGBTQ+ et noué des partenariats avec les principales organisations à travers le monde (Workplace Pride, Out&Equal, Acon...). Par ailleurs, sa politique constante et volontaire pour agir pour l'égalité Femmes-Hommes se traduit par le renouvellement de sa présence au sein de l'indice Bloomberg Gender-Equality 2020.

## ANCER LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

L'engagement de Sodexo en matière de responsabilité d'entreprise constitue un réel avantage concurrentiel. Chaque année, ses clients, conscients des attentes et de l'importance de leur politique en la matière, sont de plus en plus nombreux à solliciter son expertise. En ligne avec sa feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise Better Tomorrow 2025, Sodexo agit pour renforcer ses performances, notamment en matière de promotion de choix alimentaires sains et durables, de réduction de ses émissions de carbone, de lutte contre le gaspillage alimentaire ou encore d'approvisionnement local et solidaire. Sodexo a ainsi par exemple adhéré au *Sustainable Coffee Challenge* et s'est engagé à ce que, d'ici 2021, 100 % du café servi sous ses marques propres provienne de cultures responsables. Le Groupe encourage également le volontariat de ses équipes au travers de la *Stop Hunger Goodness Platform*. Déjà opérationnelle en Amérique du Nord, au Royaume-Uni, en Belgique et au siège de Sodexo, cette solution en ligne permet de connecter les collaborateurs au réseau associatif de Stop Hunger.



## SERVICES AUX GOUVERNEMENTS

**RÉPONDRE AUX ENJEUX DES CLIENTS**

« Les équipes de Sodexo qui viennent en soutien de nos objectifs clés à Montgomery House font tout simplement un travail remarquable. De la maintenance, opérée en toile de fond, au nettoyage renforcé et de précision en passant par les services de restauration et de snacks, vos employés sont de première classe. Vous savez combien il est important de maintenir le matériel en état et savez prendre soin de nous ».

**COLONEL ANDY SZABO,**  
CHEF D'ÉTAT-MAJOR ADJOINT  
DU COMMANDEMENT INTERARMÉES  
DE MONTGOMERY HOUSE À ALDERSHOT  
(ROYAUME-UNI)



## RESSOURCES HUMAINES

**FAVORISER L'INCLUSION DE TOUS**

« Nous avons à cœur que chaque collaborateur puisse pleinement développer son potentiel, indépendamment de ses spécificités, de son âge, de son genre, de sa culture, de son origine, de son orientation sexuelle ou de son handicap. Fidèle à ses valeurs fondatrices, Sodexo a rejoint l'initiative internationale « The Valuable 500 », visant à mettre à profit le potentiel et la valeur sociale et économique des personnes en situation de handicap dans le monde. Sodexo s'est ainsi engagé à ce que d'ici 2025, 100 % de ses collaborateurs aient accès aux initiatives en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap. Nous en sommes fiers et espérons que de nombreuses autres entreprises feront de même afin que nos efforts collectifs deviennent la normalité dans la conduite des affaires à l'avenir. »

**MARGOT SLATTERY,**  
DIRECTRICE DIVERSITÉ ET INCLUSION MONDE,  
SODEXO



## SANTÉ

**PLACER LA LIBERTÉ DE CHOIX AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE MÉDICALE**

Fort d'un partenariat de plus de 20 ans, Elsan, 2<sup>e</sup> groupe d'hospitalisation privée en France, s'est associé à Sodexo pour co-construire et déployer la première marque d'hospitalité de santé dans ses 78 établissements en France. « Symphonia by Elsan » propose un ensemble de services pour améliorer le quotidien des patients, des professionnels de santé et des visiteurs en contribuant au confort et à la sécurité de tous, au moyen d'une restauration variée et adaptée aux besoins nutritionnels et aux envies de consommation, d'environnements entièrement redessinés et d'un service de lutte contre le risque infectieux.



## SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES

**INNOVER POUR UNE CONFIANCE RENOUVELÉE**

Depuis 2008, Sodexo gère les titres-services belges, utilisables pour rémunérer des prestations de ménage, de repassage, de transport de personnes âgées et d'aide pour les courses quotidiennes pour 1/4 des ménages belges, soit 1,2 million d'utilisateurs actifs. Notre position solide sur le marché et notre savoir-faire technique nous ont permis en 2019 de remporter les appels d'offres des 3 régions, Flandre, Bruxelles et Wallonie, avec une offre 100 % focalisée sur l'expérience digitale. Ce marché, dont le volume total d'émission en 2019 représente environ 3,1 milliards d'euros, finance les revenus d'environ 2 000 entreprises de services à domicile, l'un des secteurs majeurs en termes d'emploi en Belgique.

CROISSANCE INTERNE DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU 1<sup>ER</sup> SEMESTRE 2019-2020

**+ 3,2 %**

SERVICES SUR SITE



## SPORTS &amp; LOISIRS

**ENRICHIR L'EXPÉRIENCE LIVE**

Une fois encore, Sodexo a démontré son savoir-faire en matière d'événements sportifs internationaux lors de la Coupe du Monde de Rugby qui, pour la première fois de son histoire, se déroulait au Japon. Pour offrir aux équipes et au public du monde entier une expérience inoubliable, Sodexo a conçu, développé et proposé l'ensemble des services d'hospitalité pour les 12 stades hôtes de l'événement, et des services de restauration, du snack au dîner premium, ou lors de la cérémonie des *World Rugby Awards*. Emblème de l'événement, le pavillon principal Webb Ellis a été construit dans le stade international de Yokohama. Cette structure temporaire composée de 19 suites privées et d'un restaurant de 700 places a permis de servir 8 600 invités pendant le tournoi.



## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

**LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE**

Pour Sodexo, la lutte contre le gaspillage alimentaire est un engagement quotidien. Sodexo est ainsi le premier groupe de son secteur à lier son financement à ses actions de lutte contre le gaspillage alimentaire. Grâce au programme WasteWatch et à sa technologie intelligente de mesure des déchets, les équipes Sodexo collectent les données du gaspillage dans ses restaurants et mettent en œuvre les changements opérationnels et comportementaux nécessaires à l'élimination des déchets générés par les cuisines ou jetés par les consommateurs. Depuis le lancement du programme, Sodexo a réussi à éviter plus de 17 000 tonnes d'émissions de carbone.

**+ 4,0 %**

SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES

# Une mobilisation totale dès les premiers instants

Dès décembre 2019 et l'apparition du Covid-19 en Asie, Sodexo s'est mobilisé pour la santé et la sécurité de ses consommateurs et de ses collaborateurs et pour assurer la continuité des opérations auprès de ses clients en soutenant l'ensemble de ses parties prenantes.

## DES COLLABORATEURS EN PREMIÈRE LIGNE

En Asie d'abord, puis dans le monde entier, les milliers de collaborateurs Sodexo travaillant dans les hôpitaux, les résidences seniors ou encore les secteurs de l'administration publique sous tension ont collectivement œuvré pour soutenir les soignants, les patients et les consommateurs pendant la crise, par leur professionnalisme et des petites attentions qui font la différence.

À mesure de l'avancée de la pandémie à travers le monde, des normes plus strictes de désinfection et des mesures de précaution ont été mises en œuvre sur les sites. La gestion opérationnelle du matériel médical a ainsi été facilitée par le savoir-faire de Sodexo en matière d'ingénierie clinique, tout comme le renforcement des mesures d'hygiène et des services de nettoyage facilités par ses expertises en Facilities Management sur les sites Entreprises ou Éducation encore ouverts.

Partout, l'adaptation et la collaboration ont été les maîtres-mots face à la crise pour assurer la continuité des opérations tout en faisant face à la baisse de fréquentation, l'annulation de prestations ou la fermeture de sites. Aussi souvent que possible, les équipes en baisse d'activité ont été redéployées en renfort sur les sites en tension. La collaboration inter-segments a également été renforcée avec, par exemple en France, la production de repas par le segment Éducation à destination de sites Entreprises restés ouverts, ou encore le soutien apporté au Royaume-Uni par les équipes Sports & Loisirs qui sont venues prêter main-forte aux équipes Santé et assurer ainsi le bon fonctionnement des centres de dépistage du Covid-19 déployés dans le pays.

## UN SOUTIEN INDÉFACTIBLE AUX CLIENTS ET AUX CONSOMMATEURS

Face à cette situation exceptionnelle, la mission de Sodexo pour améliorer la qualité de vie a pris tout son sens. Plus que jamais à l'écoute et aux côtés de leurs clients, en direct ou à distance, les équipes Sodexo ont rassemblé leurs forces et leurs expertises pour les aider à assurer la continuité de leurs activités, en adaptant les services et les pratiques dans chacune des phases de la pandémie, avec

pour priorité absolue la santé et la sécurité de tous. Des mesures exceptionnelles ont ainsi été mises en place, telles que l'adaptation du service dans les restaurants, la création de menus simplifiés ou encore le renforcement des mesures d'hygiène en cuisine et sur les sites. Aux États-Unis par exemple, Sodexo a adapté les services proposés sur les nombreux sites du corps des Marines au travers de mesures opérationnelles garantissant la sécurité de tous.

En Europe comme ailleurs, les équipes Sodexo se sont personnellement engagées pour assurer la continuité de leur activité. Au plus fort de la crise, nombreux sont ceux qui ont choisi d'adapter leur vie personnelle (hébergement, transport, vie familiale) aux contraintes imposées par la situation sanitaire. Les héros discrets des services de restauration ou de Facilities Management se sont mobilisés pour garantir l'alimentation, l'hygiène et la sécurité sur les sites clients, tout comme ceux des services d'aide à domicile qui ont continué à prendre soin de leurs clients particulièrement isolés en cette période.

Le travail essentiel des équipes en charge des approvisionnements et la solidarité des partenariats avec les fournisseurs ont également contribué à la sécurité de tous et à la continuité des activités, notamment pour veiller à l'approvisionnement en matières premières, en masques et en équipements de protection individuelle.

## UNE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE QUI S'EXPRIME PLEINEMENT

Partenaires du quotidien, c'est naturellement que les équipes Sodexo ont apporté leur soutien aux personnels de santé face à cette crise, en maintenant ouvertes des activités essentielles telles que la restauration scolaire ou les crèches, mais aussi par le don de produits. Ainsi, en France, 1 200 plateaux-repas ont par exemple été offerts par Lenôtre en Ile-de-France, près de 30 tonnes de fruits et légumes distribués à plus de cent établissements de santé et à leur personnel et des centaines de tablettes fournies aux patients pour maintenir le lien avec leur famille. Dans de nombreux pays, les services de vente au détail sur sites ont été réinventés pour aider les soignants à faire face au quotidien, à l'image de « *Grocery & Meals to*

*Go* » en Amérique du Nord et « *Key Workers, Key Essentials* » au Royaume-Uni, solutions qui permettent au personnel soignant de passer commande en ligne et de se faire livrer directement à l'hôpital.

Au-delà des personnels soignants, c'est l'ensemble des communautés locales que Sodexo s'est efforcé d'accompagner, au plus près des besoins. Aux États-Unis, malgré les fermetures des établissements, les équipes Universités ont continué de préparer plus de 4 millions de repas par semaine pour les étudiants en difficulté financière tandis que les équipes de Centerplate se sont mobilisées pour soutenir les personnes âgées confinées du Comté de Miami-Dade ou les familles d'Orlando à travers l'initiative Feed the Need Florida. En Inde, plus de 2,7 millions de repas préparés par Sodexo ont été distribués aux plus démunis dans plusieurs villes confinées. La mobilisation sans précédent de Sodexo et ses équipes, combinée au soutien des entreprises clientes et à l'action du réseau mondial Stop Hunger ont permis de soutenir les associations d'aide alimentaire dans de nombreux pays.

Parce que la situation exceptionnelle à laquelle l'entreprise doit faire face a malheureusement un impact sur le maintien de l'emploi de certains de ses collaborateurs sur site, Sodexo a créé un programme mondial de soutien financé par les contributions des principaux dirigeants du Groupe et par l'entreprise pour un montant total de 30 millions d'euros. Ce programme a notamment permis de financer l'extension de la couverture sociale aux États-Unis et d'accorder des aides financières pour des produits alimentaires au Brésil.

Sodexo s'est par ailleurs mobilisé, dès le début de la crise, pour soutenir son écosystème de fournisseurs, impactés par l'arrêt brutal des activités de restauration collective et commerciale, en identifiant avec eux les aménagements possibles en termes de soutien logistique, d'aide à l'écoulement des stocks, de transferts de volumes vers les segments actifs, ou encore de solutions de financements agiles, notamment pour les PME et fournisseurs locaux. Sodexo a également apporté son soutien à ses partenaires restaurateurs en adoptant, par exemple en France, un système de remboursement anticipé des titres restaurants et en organisant l'initiative solidaire « *Vivent les restos* ».





### LES COLLABORATEURS MOBILISÉS EN PREMIÈRE LIGNE

« Dès l'apparition des premiers cas, mon équipe et moi-même nous sommes pleinement mobilisés pour soutenir le personnel des hôpitaux. Nous étions très conscients du rôle important que nous avions à tenir, collectivement, pour assurer la santé et la sécurité des professionnels et des patients pendant cette crise. Les valeurs de notre entreprise, réelles et sincères, et la confiance de nos clients nous ont permis de faire face. Je suis très fière du travail accompli par nos équipes. »

**JUAN XU,**  
RESPONSABLE RÉGIONALE POUR LES  
HÔPITAUX DE RENMIN ET DE WUHAN UNION,  
SERVICES SUR SITE, SODEXO CHINE



### ENGAGÉ AUPRÈS DES CLIENTS

« Nestlé Chili, déclarée entreprise de première nécessité par le gouvernement, devait continuer à fournir des produits alimentaires aux citoyens. Avec l'appui des équipes de Sodexo et en communiquant constamment, nous nous sommes rapidement adaptés aux exigences définies par l'Autorité sanitaire et par Nestlé, la priorité étant donnée à la préservation de la santé de nos équipes. De nouvelles normes et mesures de maîtrise des risques ont été définies pour assurer les services de Facilities Management de manière innovante, grâce à l'expertise mondiale de Sodexo. »

**ANDRÉS AGUILAR MIRANDA,**  
RESPONSABLE SERVICES GÉNÉRAUX,  
EXCELLENCE BUSINESS, ÉTUDES  
& PLANNING STRATÉGIQUE, NESTLÉ CHILI



### DÉPLOYER LES EXPERTISES AVEC RÉACTIVITÉ

En tant que fournisseur stratégique du gouvernement britannique, les équipes Sodexo de différents segments – Santé, Sports & Loisirs... – ont installé et exploité, en partenariat avec le ministère de la Santé et des Affaires Sociales et la société Boots, des centres de dépistage du Covid-19. Après la mise en place de 16 centres de test drive et 9 centres piétons pour le personnel de la *National Health Service* et des travailleurs en première ligne, Sodexo a étendu la collaboration en déployant 40 unités mobiles complémentaires à travers le pays pour tester les citoyens présentant des symptômes. Ces centres mobilisent les savoir-faire de Sodexo sur l'ensemble du processus, de la conception de l'infrastructure à la formation aux tests, de la gestion des flux et de la sécurité à l'approvisionnement en tests, au nettoyage ou encore à la gestion des déchets.



### AU SERVICE DES GOUVERNEMENTS POUR SOUTENIR LES POPULATIONS

Fortes des relations de confiance et des solutions innovantes proposées, les équipes des Services Avantages & Récompenses ont mis leur expertise au service du plan d'aide humanitaire au Panama. Ce contrat d'un montant de 51,5 millions de dollars US a permis à près de 610 000 familles de bénéficier de paniers et bons alimentaires pour satisfaire leurs besoins essentiels en nourriture, médicaments et produits d'hygiène et de désinfection auprès d'un réseau étendu d'affiliés bénéficiant d'une solution digitale de remboursement. Au niveau mondial, Sodexo est fier d'accompagner 19 pays dans des programmes publics, au bénéfice de plus de 7,8 millions d'utilisateurs.



### SOLIDARITÉ FACE À L'URGENCE ALIMENTAIRE

Au Brésil, fort de l'appui de Sodexo et d'entreprises partenaires, Stop Hunger Brésil a soutenu le programme social et solidaire « Mãos de Maria », contribuant à rémunérer près de 70 femmes en travail temporaire et à préparer, au plus fort de la crise, 10 000 repas par jour pour les familles de la favela de Paraisópolis, notamment au sein du restaurant pédagogique public modernisé grâce au Trophée Femmes Stop Hunger 2018. Outre la distribution de repas, Stop Hunger a également renforcé sa campagne d'appel aux dons permettant d'accroître l'action humanitaire avec des clients de Sodexo et de distribuer plus de 45 500 cartes alimentaires (soit environ 3,3 millions d'euros) à plus de 227 500 personnes démunies pour s'approvisionner en produits de première nécessité auprès de commerçants locaux et ainsi faire face à cette crise sanitaire et économique.



### ACCOMPAGNER L'URGENCE SANITAIRE

Début avril 2020 en Californie, Sodexo a participé à la réouverture de l'ancien hôpital St Vincent, qui allait devenir le *Los Angeles Surge Hospital* dédié aux patients Covid-19. Ce bâtiment désaffecté a été rafraîchi et mis aux normes en seulement 13 jours, Sodexo assurant également les services de restauration, de nettoyage, d'entretien, de maintenance, ainsi que du génie biomédical pour les 266 patients de l'hôpital.

### À L'ÉCOUTE DES FOURNISSEURS

Le réseau Bou'Sol, acteur de l'économie sociale et solidaire, assure la création et l'animation de cinq boulangeries « Pain et Partage ». Partenaires de Sodexo depuis 2003, ces boulangeries, entreprises d'insertion, assurent la production de pains à base de farine Bio produite localement. Face à la fermeture des sites de restauration collective et aux enjeux alimentaires locaux, Sodexo a associé ce partenaire de confiance à la composition des paniers repas solidaires préparés pour les familles des quartiers populaires de Marseille et a participé à la campagne de financement participatif lancée à Bordeaux pour assurer la pérennité du dispositif local d'insertion.

« Le lien avec Sodexo relève d'une coopération innovante qui renforce la chaîne de solidarité entre les Hommes et le Territoire. Un partenariat pour une alimentation durable et inclusive qui permet d'aborder l'avenir sereinement et de grandir ensemble. »

**SAMUEL MOUGIN,**  
CO-FONDATEUR DU RÉSEAU  
BOU'SOL



# Une gestion efficace de l'activité face à une crise sans précédent

Face à la propagation rapide du Covid-19 dans le monde, la priorité de Sodexo a été d'adapter ses activités pour assurer la pérennité du Groupe.

## UNE RÉPONSE OPÉRATIONNELLE IMMÉDIATE

Pour réduire l'impact de la baisse de chiffre d'affaires entraînée par la fermeture partielle ou totale d'un nombre significatif de sites, notamment dans les segments Éducation, Services aux Entreprises et Sports & Loisirs, Sodexo a immédiatement identifié tous les moyens possibles pour réduire ses coûts, diminuer ses dépenses d'investissements et préserver sa trésorerie.

Le Groupe a ainsi adopté rapidement un ensemble de mesures rigoureuses parmi lesquelles une gestion proactive des frais administratifs et de personnel, le redéploiement des équipes sur des sites en tension ou le recours aux mesures de soutien gouvernementales pour protéger l'emploi, une gestion stricte de la trésorerie au moyen d'un dialogue continu avec ses clients, une gestion adaptée et attentive des stocks et de la chaîne logistique ou encore un report des dépenses d'investissement non strictement nécessaires.

L'adaptation des services, de l'évolution des offres de restauration à la mise en œuvre de services de Facilities Management additionnels, en fonction des situations locales, a également contribué à renforcer la confiance des clients et parfois même, à développer l'activité, à l'image des centres de dépistage du Covid-19 au Royaume-Uni. Les équipes Services aux Entreprises ont par exemple su déployer au niveau mondial et en un temps record une application intelligente permettant de suivre en temps réel la situation de près de 1 400 sites clients Grands comptes : sites ouverts/fermés, zone à risque de propagation du virus, changements dans l'offre de services, plan de continuité d'activité, gestion des coûts, permettant ainsi un pilotage efficient de l'activité.

## UN IMPACT SIGNIFICATIF SUR LES PERFORMANCES DU GROUPE

Cette pandémie est venue interrompre un élan positif de croissance, porté par l'agenda stratégique lancé en 2018. Au second semestre de l'exercice 2019-2020, la croissance interne du chiffre d'affaires recule de - 27,5 %. La tendance s'améliore néanmoins au 4<sup>e</sup> trimestre, en retrait de - 24,9 %, après le recul de - 36 % au 3<sup>e</sup> trimestre, ajusté des deux premières semaines non impactées par le confinement. Le chiffre d'affaires s'établit ainsi à 19,3 milliards sur l'année, en baisse de - 12 % par rapport à l'exercice précédent.

Pour les Services sur Site, le chiffre d'affaires diminue de - 12,1 % sur l'année et de - 27,8 % au second semestre. Ce ralentissement est le plus fort jamais enregistré par Sodexo. La baisse du chiffre d'affaires du segment Entreprises & Administrations est de - 29,2 % sur le second semestre, avec une situation très hétérogène selon les sous-segments. Les ventes des activités Sports & Loisirs, très rapidement fermées dès la mi-mars, sont par exemple en baisse de - 88 % sur la période alors que la baisse des Services aux entreprises est de - 26 %. En Santé & Seniors, la baisse est limitée à - 11,1 % sur la période, notamment en raison du ralentissement des activités hospitalières hors Covid-19. Le segment Éducation est, pour sa part, en baisse de - 47,2 % sur le second semestre, fortement impacté par la fermeture de la plupart des écoles et universités à travers le monde, les services de restauration ayant néanmoins été sollicités par certaines autorités locales pour fournir des repas aux familles.

Le chiffre d'affaires des Services Avantages & Récompenses est pour sa part en baisse de - 18,8 % sur le second semestre et de - 13,4 % sur l'année avec une tendance à l'amélioration après la fin des mesures de confinement en Europe et la réouverture progressive des restaurants.

Malgré cette crise, la situation financière de Sodexo est solide. La marge d'exploitation pour l'exercice s'établit à 2,9 %. Le résultat net ajusté s'élève à 306 millions d'euros. Le Groupe a été particulièrement actif pour veiller scrupuleusement à sa trésorerie, en remboursant ses emprunts USPP pour un montant de 1,4 milliard d'euros, résolvant ainsi la question des seuils de *covenants* financiers et en émettant 2,5 milliards d'euros d'obligations en avril et en juillet. Les liquidités générées par les opérations atteignent 72 millions d'euros et le bénéfice net par action ajusté s'établit à 2,10 €.

## DES FACTEURS DE RÉSILIENCE DU MODÈLE

Cette crise inédite a mis en lumière la capacité de résilience du modèle de Sodexo portée, notamment, par la diversité de son portefeuille de services et son implantation géographique. Sa présence mondiale a ainsi permis au Groupe de maintenir une activité continue, avec des effets à mesure de la progression de la pandémie dans le monde. Sur les derniers mois de l'exercice, l'activité Services aux Entreprises en Chine retrouvant même une croissance positive.

Sodexo peut également compter sur ses services de Facilities Management, qui représentent 40 % des Services sur Site, en baisse de seulement - 1,4 % au second semestre, par rapport à une baisse de - 42,2 % des services de restauration, dans un contexte où les activités de nettoyage, de désinfection ou de maintenance des installations constituent des services clés pour assurer la réouverture progressive des sites clients, et notamment auprès des clients Grands comptes qui représentent 10 % du chiffre d'affaires. Ses expertises sectorielles variées permettent également au Groupe de faire face à cette crise inédite et de démontrer l'utilité de ses services, notamment dans le segment Santé & Seniors ou dans les segments Énergie & Ressources et Services aux Gouvernements, qui représentent à eux deux 14% du chiffre d'affaires des Services sur Site et affichent un chiffre d'affaires en croissance de + 1,3 % au second semestre. Malgré la pandémie, Sodexo gagne de nouveaux contrats significatifs dans de nombreux segments, à l'image d'Énergie & Ressources. Ainsi, au Pérou, Sodexo apporte son expertise en services de Facilities Management et de restauration pour les 8 000 employés d'Anglo American Quellaveco et étend son contrat avec Nexa aux services de nettoyage. Sodexo a également remporté un nouveau contrat avec Antofagasta Minerals au Chili. En Norvège, le Groupe a par ailleurs signé un contrat significatif pour assurer les services de restauration, de nettoyage et de blanchisserie de huit plateformes offshore avec le déploiement de solutions technologiques innovantes pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la sécurité des prestations.

Les services Avantages & Récompenses ont également contribué à la résilience de Sodexo. Bien qu'impactés par la baisse du chiffre d'affaires des Avantages aux salariés et de la Diversification de services, les équipes ont su profiter de cette crise pour accélérer la digitalisation de l'activité, en convertissant des clients au digital, en développant de nouveaux partenariats avec les plateformes de livraison et en renforçant la complémentarité avec les Services sur Site, notamment grâce au développement des cartes Sodexo visant à améliorer l'expérience repas des télétravailleurs. L'activité a également été soutenue par les contrats conclus avec plusieurs gouvernements pour la distribution d'aides publiques aux populations les plus impactées par la crise.






➤ Pour plus d'informations sur les performances financières de l'exercice 2019-2020, voir pages 46-47 et chapitre 2.

# Accompagner la reprise en toute confiance

Se retrouver et se sentir en sécurité dans son environnement de travail, à l'école ou lors d'un événement sportif, grâce à des protocoles sanitaires éprouvés et bénéficier de nouveaux services en phase avec les besoins sont les prérequis d'une adaptation réussie aux nouvelles réalités.

En créant « rise with Sodexo », un programme mondial pour accompagner les organisations qui s'appuient sur la complémentarité de ses activités de Services sur Site, de Services Avantages & Récompenses et de Services à Domicile et aux Particuliers, le Groupe réaffirme sa vocation de partenaire privilégié de ses clients et d'acteur de la qualité de vie des communautés qu'il sert. C'est avec ses clients que Sodexo vise à relever les défis de sécurité, de bien-être et de performance auxquels ils font face.

Fort de son expertise et de son expérience acquise en Asie, Sodexo met en œuvre une stratégie de marché puissante et ciblée appuyée par une offre globale de plus de 40 services essentiels qui s'articule autour de 5 étapes :

- 
  - L'évaluation des risques et l'identification des mécanismes de redémarrage les plus appropriés grâce à une approche structurée et personnalisée de l'environnement client.
- 
  - La protection des personnes et des lieux, assurée par une large palette de services allant de la désinfection aux services sans contact, dans le respect de la productivité et du bien-être des équipes.
- 
  - La mise en place de services de restauration, adaptés au travail à distance autant que sur site, avec des offres équilibrées et responsables, visant à faciliter la vie des consommateurs, de ventes à emporter, au détail, de livraison de repas ou de titres-repas digitalisés.
- 
  - Le soutien au bien-être des consommateurs et le maintien du lien social et de la communication.
- 
  - L'optimisation de l'expérience en fonction des besoins et des nouvelles exigences sanitaires, avec une gestion optimisée de l'efficacité énergétique, en cohérence avec les engagements de Sodexo en matière environnementale.



Le programme « rise with Sodexo » s'est progressivement déployé dans tous les segments et implantations au niveau mondial. Ainsi, en Allemagne, les équipes Santé ont par exemple installé des capteurs intelligents permettant de mesurer et de gérer en temps réel le taux d'occupation dans les restaurants de l'hôpital universitaire de Tübingen ; en France, les équipes Sports & Loisirs proposent de nouvelles expériences hybrides, mêlant événements physiques et connectés, pour engager et fédérer en toute sécurité ; au Royaume-Uni également, les équipes Avantages & Récompenses et Services sur Site ont mutualisé leurs compétences pour proposer la Carte Expérience Employé Sodexo, une nouvelle offre combinant carte restaurant sur site ou auprès de restaurateurs affiliés, carte de paiement pour financer des fournitures de bureau pour les télétravailleurs et carte cadeaux pour fidéliser et renforcer l'engagement des salariés.

Pour accompagner le déploiement du programme « rise with Sodexo » et offrir à ses clients les garanties nécessaires à une reprise en toute confiance, Sodexo a également lancé deux initiatives destinées à renforcer la qualité de ses protocoles.

Un nouveau Conseil médical consultatif Sodexo, chargé de proposer une orientation technique et une validation des protocoles sanitaires et de sécurité pour ses services, a ainsi été mis en place. Cet organe de gouvernance est composé d'experts du monde entier en épidémiologie, médecine générale, nutrition, santé au travail et comportementale, ainsi qu'en planification et gestion des pandémies.



En complément, la mise en œuvre, en association avec Bureau Veritas, d'un label visant à certifier le niveau de qualité des mesures d'hygiène liées aux procédures et services de Sodexo permet aux clients et consommateurs de reprendre leur activité sur site en toute sérénité, cette démarche portant à la fois sur les services de Facilities Management (accueil, services de nettoyage et de désinfection, sécurité et maintenance) et sur les services de restauration (adaptation des processus de restauration avec distanciation physique, etc.).



## ACCOMPAGNER LES CLIENTS EN TOUTE CONFIANCE

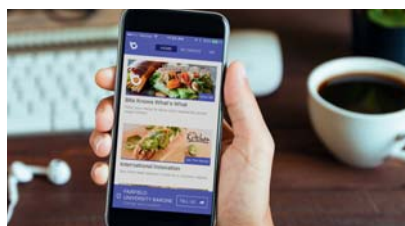
« Depuis 2014, Sodexo nous accompagne sur l'ensemble de nos 20 sites en France, soit 51 000 m<sup>2</sup> de bureaux, pour des services de Facilities Management traditionnels – accueil, standard téléphonique, propreté – et des services innovants de pôles de qualité de vie avec des « floor captains » qui veillent au bien-être des équipes et à la sécurité des espaces. La collaboration étroite lors des différentes phases de gestion de la pandémie de Covid-19 nous a permis, en premier lieu, de préserver la santé et la sécurité des équipes par le renfort des services de nettoyage et de désinfection mais aussi, pendant le confinement, de procéder par exemple à la dématérialisation du courrier pour permettre d'assurer la continuité de nos activités. Nous avons également pu compter sur leur agilité et leurs expertises pour nous accompagner dans la réouverture des bureaux et imaginer ensemble les procédures à mettre en œuvre pour assurer le retour des équipes en toute confiance sur les différents sites. »

**YVES CHÂTELET,**  
DIRECTEUR DE L'ENVIRONNEMENT  
DE TRAVAIL, DELOITTE (FRANCE)



## INNOVER POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Les expertises techniques de Sodexo se renforcent par l'utilisation de solutions technologiques avancées. Ainsi, les équipes du segment Énergie & Ressources Australie ont mis en œuvre un projet collaboratif global pour proposer un service de maintenance à distance 2.0 par lunettes connectées, en partenariat avec RealWare et AMA Xperteve, destiné à répondre aux enjeux des sites miniers de Rio Tinto répartis sur 1 500 km. Cette solution désormais disponible pour tous les clients dans le monde permet au personnel sur site d'être guidé à distance par des techniciens spécialisés et ainsi de limiter les temps d'arrêt des équipements essentiels et d'assurer une continuité des opérations sur les sites décentralisés. Ce service a notamment été particulièrement utile pendant les phases de confinement, permettant ainsi d'effectuer à distance des inspections de sites isolés, des audits santé et sécurité ainsi que des visites virtuelles de sites.



## L'INNOVATION AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE CONSOMMATEUR

Sodexo accélère le développement de solutions technologiques pour offrir une expérience sur le lieu de travail toujours plus pratique. En Chine, une solution de magasins autonomes de vente au détail se déploie ainsi avec succès sur plus de 30 sites clients. Forts du partenariat avec Meican, les consommateurs chinois de certains sites peuvent également faire leur choix, commander et payer directement via une plateforme digitale, avant de venir retirer « sans contact » leur déjeuner préparé par les équipes Sodexo ou leur dîner en provenance de restaurateurs partenaires. Partout, de nouveaux services se déploient progressivement pour répondre aux attentes des consommateurs, à l'image de Bite+ aux États-Unis qui facilite la restauration sur les campus, des applications de commande et de paiement à distance B by Sodexo en Belgique ou Twelve au Royaume-Uni.

## LA DIGITALISATION DES SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES S'INTENSIFIE

Les mutations des modes de travail, renforcées par la pandémie de Covid-19, ont accéléré la transformation digitale des Services Avantages & Récompenses. À travers de nouvelles solutions ou l'adaptation de services existants, portés par l'accélération de la migration du papier vers la carte et l'augmentation accrue des transactions sans contact, la priorité de Sodexo est de répondre aux nouveaux besoins de ses clients, partenaires et utilisateurs en quête de sécurité et de flexibilité. Sodexo capitalise également sur son offre unique de services en proposant une expérience repas 360° centrée sur les usages des consommateurs, sur le lieu de travail comme en dehors, à l'instar de l'émission, en République Tchèque, de plus de 20 000 titres-repas pour les télétravailleurs pendant le confinement. L'expertise et les solutions digitales proposées sont également des atouts pour soutenir avec réactivité et flexibilité les plans de relance économique décidés par les gouvernements. En Belgique par exemple, Sodexo accompagne plusieurs initiatives, telles que le versement d'une subvention à de nombreuses PME de Wallonie ou la distribution de cartes alimentaires pour des habitants en situation de précarité.



## DES PARTENARIATS RENFORCÉS AVEC LES PLATEFORMES DE LIVRAISON

Avec plus de 70 partenariats avec les plateformes de livraison dans 7 pays, les consommateurs peuvent désormais utiliser leur carte-repas Sodexo comme mode de paiement pour commander dans leurs restaurants préférés. Au Portugal, Sodexo est ainsi le premier et l'unique émetteur de cartes-repas permettant de passer commande en ligne avec Uber Eats, aujourd'hui présent dans près de 40 villes. En France, en complément de la quarantaine de sites de livraison déjà partenaires (FoodChéri, Nestor, Class'Croute, etc.), les porteurs de la carte Pass Restaurant accèdent avec Deliveroo à 12 000 restaurants dans 300 communes. Ces partenariats s'étendent à d'autres services comme la réservation de séjours sur le site Booking.com en Roumanie pour les utilisateurs de chèques et cartes Tourist Pass.

## RENFORCER LES OFFRES DE REPAS LIVRÉS

D'un environnement en mouvement auquel s'est ajoutée une crise inédite émergent de nouvelles attentes et besoins qui constituent autant d'opportunités de développement pour Sodexo. Le modèle de livraison lancé au Brésil permet ainsi d'approcher le marché B2C par la transformation de 4 sites existants en *cloud kitchen*, en créant des offres de restauration digitale et en développant des partenariats stratégiques avec des places de marché comme Rappi et Ifood. Initialement lancée dans trois villes, cette nouvelle offre de services est en cours de déploiement dans tout le pays et s'enrichit régulièrement de nouveaux choix de menus, créant des synergies avec les Services Avantages et Récompenses et les fournisseurs. Deli Express a par ailleurs été lancé à Singapour pour offrir une sélection pratique et saine de soupes et de salades pour le déjeuner en semaine, disponible sur l'application mobile Grab. Au Royaume-Uni, The Good Eating Company a également lancé une nouvelle solution de livraison sur le lieu de travail pour les marchés urbains. En France, Sodexo s'invite déjà au domicile des consommateurs ou sur leur lieu de travail avec FoodChéri ainsi qu'avec l'offre Seazon, le premier abonnement de plats fraîchement cuisinés livrés chaque semaine dans toute la France. Particulièrement adaptées aux besoins, ces offres sont également proposées par Amelis en tant que solution d'aide à domicile.

## POUR UNE REPRISE ÉCONOMIQUE RESPONSABLE

En collaboration avec WWF, Sodexo s'est engagé dans la réduction de 34 % de ses émissions de carbone (périmètres 1, 2 et 3) entre 2017 et 2025. Avec cette ambition validée par la *Science-Based Target initiative*, Sodexo est devenue la première entreprise du secteur de la restauration collective à avoir un objectif carbone aligné avec la trajectoire de réchauffement limité à 1,5 °C de l'Accord

de Paris. Avec le programme « rise with Sodexo », le Groupe renforce ses actions afin de contribuer à la préservation de la biodiversité et aux efforts contre le changement climatique, notamment par l'augmentation de la part des menus « basse émission de carbone », l'accroissement des achats responsables, la réduction du gaspillage alimentaire et la sensibilisation des collaborateurs.

# Efficacité et transformation pour un avenir de croissance

Afin de s'adapter aux mutations de son secteur d'activité en pleine mutation et pour répondre à des enjeux structurels de long terme, Sodexo accélère sa transformation pour ajuster progressivement son organisation, gagner en agilité et saisir les nombreuses opportunités de croissance future.

L'onde de choc de la crise sanitaire mondiale a accéléré le besoin de transformation de Sodexo. La crise du Covid-19 a en effet fortement impacté l'activité de restauration dans de nombreux segments et accéléré le développement de certaines tendances de consommation.

L'analyse des grandes tendances mondiales (voir page 30) permet à Sodexo d'affiner sa stratégie pour tirer parti du poids croissant de l'externalisation de services ou encore des évolutions démographiques notamment dans les économies en développement, tout en accompagnant les évolutions de société, en particulier en matière de choix de consommation ou de rarefaction des ressources.

## LIBÉRER DES CAPACITÉS FINANCIÈRES

Pour sauvegarder sa compétitivité, gagner en agilité et en capacité d'action, Sodexo poursuit et accélère la transformation engagée en 2018. Le Groupe, qui a déjà réduit sa présence à l'international passant de 80 à 64 pays, poursuit ainsi l'optimisation de ses implantations géographiques en mettant l'accent sur les régions dont le potentiel de développement et de rentabilité est le plus important. Le Groupe compte ainsi renforcer ses efforts sur ses marchés principaux, États-Unis, Royaume-Uni et France notamment, et accélérer ses investissements sur les marchés au fort potentiel de croissance que sont le Brésil, la Chine et l'Inde.

Par ailleurs, après avoir rééquilibré avec succès sa dynamique de marché et sa répartition entre contrats globaux/locaux et services de Facilities Management et de restauration, Sodexo poursuit la rationalisation de son portefeuille de services techniques pour concentrer ses efforts sur ceux à fort potentiel ou à forte valeur ajoutée.

Pour répondre aux nouveaux enjeux post-crise, notamment l'impact du télétravail dans le segment des Services aux Entreprises, le Groupe adapte ses effectifs aux volumes d'activité sur les sites. Sodexo engage par ailleurs un programme d'optimisation et de simplification de ses structures centrales avec, notamment, le passage de 12 à 7 régions et la mutualisation de fonctions supports. Ce programme, qui devrait générer environ 175 millions d'euros

d'économies de frais administratifs et de gestion, permettra à l'entreprise d'être plus agile et plus efficace, au plus près des besoins du terrain.

## INVESTIR EFFICACEMENT POUR REDYNAMISER LA CROISSANCE

Fort des premiers gains en termes d'efficacité opérationnelle et de pertinence commerciale, le Groupe poursuit ses efforts pour anticiper et répondre toujours mieux aux besoins de ses clients et renforcer leur fidélité, autour d'un portefeuille unique de services.

Pour cela, le Groupe poursuit ses investissements ciblés autour de catalyseurs clés tels que le déploiement d'un outil global de gestion de la relation client des Services sur Site et de centres régionaux d'expertise marketing-ventes en Europe, ainsi que dans la fidélisation de ses clients avec la refonte du programme « *Clients for Life* ». Les nouvelles technologies, l'automatisation, les robots et l'Internet des objets permettront également d'améliorer l'exécution et l'efficacité opérationnelle de ses services. Fort de ses investissements, Sodexo renforce ses stratégies de mise sur le marché et tend à construire des relations uniques avec ses clients.

La transformation des Services Avantages & Récompenses se traduit aujourd'hui par un taux de digitalisation de l'activité de 86 %, en hausse de 13 points en seulement 2 ans. La plateforme mise en œuvre en partenariat avec Zeta en Inde, combinant nouvelle approche centrée sur les consommateurs et technologie de paiement numérique robuste, est progressivement mise à profit dans d'autres pays, dont le Brésil, pour offrir une expérience multibénéfices holistique et unique. Sodexo propose désormais un écosystème numérique robuste, plus de 70 partenariats avec des sites e-commerce et des plateformes de livraison et a accéléré le délai de commercialisation de ses offres. Avec plus de 36 millions de consommateurs chaque jour et près d'un milliard de transactions digitales par an, l'activité Services Avantages & Récompenses est aujourd'hui le bras technologique de Sodexo.

Pour stimuler la croissance, améliorer sa compétitivité et répondre aux attentes de ses clients et des consommateurs, Sodexo accentue ses efforts de transformation de sa chaîne d'approvisionnement, par des gains d'efficacité opérationnelle, l'accélération de sa digitalisation et la consolidation de son approche pour un approvisionnement responsable. Pour faire

la différence, le Groupe s'appuie notamment sur ses engagements en matière de santé, de nutrition et de bien-être, d'égalité sociale et de protection de la biodiversité, pour des partenariats gagnants-gagnants, à l'image de son Programme d'Inclusion des Partenaires ou de ses engagements en matière de réduction des émissions de carbone. Avec 20 milliards d'euros de capacité d'achats annuels auprès d'environ 150 000 fournisseurs à travers le monde, Sodexo peut transformer son modèle d'approvisionnement tout en ayant un impact positif sur son écosystème de fournisseurs et sur la planète.

## ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION POUR RÉINVENTER LE MODÈLE

Pour répondre à l'évolution des comportements et des attentes, notamment en matière d'alimentation et de restauration d'entreprise, avec des tendances telles que le télétravail ou la livraison de repas fortement renforcées par la pandémie, Sodexo accélère le développement de ses offres multimodales et multicanales et l'adaptation de ses modèles de production et d'exploitation.

La démarche du Groupe est de placer le consommateur au cœur de son modèle et de répondre à la diversité des situations par des services adaptés. Sodexo compte notamment faire évoluer son modèle opérationnel par le développement de nouveaux sites de production hors-site et le renforcement de la digitalisation des services, à l'image des solutions de pré-commande, de *click & collect* ou de paiement digital qui sont progressivement déployées dans tous les segments et régions, ou encore de plateformes digitales telles que SoHappy utilisée chaque jour par 250 000 consommateurs français ou les solutions mises en œuvre en Chine en partenariat avec Meican.

Sodexo renforce ainsi sa proposition de valeur auprès de ses clients et répond aux besoins individuels des consommateurs, indépendamment de leur lieu de consommation, par la complémentarité de ses offres de livraison de repas, telles Alchemista aux États-Unis ou FoodChéri en France, mais aussi de ses Services Avantages & Récompenses.

Fort de la diversité de ses offres et de l'adaptation de ses modes de production, Sodexo est à même de répondre aux attentes des consommateurs et ainsi d'accroître le montant moyen de leurs dépenses, tout en améliorant sa productivité.

COÛTS DE RESTRUCTURATION CUMULÉS

**350** MILLIONS

D'EUROS D'ICI L'EXERCICE 2020-2021



Sodexo

TO OPEN  
TruMoo  
Our Farmers Pledge  
NO Artificial  
Growth Hormones  
When it  
comes to  
milk!

# Leader des Services de Qualité de Vie

À l'écoute de ses parties prenantes et des grandes tendances mondiales, et inspiré par l'énergie de ses 420 000 collaborateurs, Sodexo adapte constamment son offre unique de services intégrés pour accompagner toujours mieux ses clients et consommateurs face aux défis d'un marché en mouvement.

Plus que jamais, Sodexo a l'ambition d'améliorer la qualité de vie et de contribuer à la performance des organisations et au progrès de la société.

# Des services adaptés sur le court et le long terme

Au-delà de la crise actuelle, préparer l'avenir, c'est être à l'écoute des grandes transformations du monde. La définition et l'analyse de 11 grandes mutations démographiques, sociales, environnementales, économiques et technologiques permettent à Sodexo d'affiner sa stratégie et d'adapter ses offres. Certaines de ces grandes tendances ont été accélérées par la pandémie de Covid-19 et le Groupe est prêt à réagir et à saisir les opportunités.

## Évolutions démographiques

Les pays développés sont confrontés au vieillissement rapide de leur population, notamment en raison d'un faible taux de croissance démographique estimé à 2,9 % entre 2015 et 2030. Dans le même temps, les pays en développement prévoient une croissance démographique moyenne de 18,5 % entre 2015 et 2030 <sup>(1)</sup>.

## Urbanisation

L'urbanisation galopante contribue à l'augmentation du PIB par habitant mais l'émergence de mégapoles (plus de 10 millions d'habitants) crée d'énormes défis économiques et sociaux. Les projets d'urbanisation, qui pourraient être impactés à court terme, continueront de s'étendre à long terme.

## Émergence des classes moyennes

L'éducation et les technologies transforment les modes et les habitudes de consommation. Les classes moyennes, dont le pouvoir d'achat est en hausse et qui représenteront la majorité des consommateurs en 2022, dédient une part croissante de leur budget à la santé, au bien-être, aux loisirs et à la culture.

## Économie mondialisée

Les capitaux, l'information et les talents sont désormais interconnectés, offrant aux entreprises de nouvelles sources de croissance. Dans le même temps, les consommateurs plébiscitent les produits locaux.

## Économies en développement

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

## Déficits publics

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

## Enjeux environnementaux et raréfaction des ressources

8,6 milliards d'habitants en 2030 : le boom démographique pèse sur les ressources naturelles, accentue le réchauffement climatique et bouleverse les modèles de consommation traditionnels. La crise actuelle a accru la prise de conscience sur ces questions.

## Pouvoir des consommateurs

Consommateurs et clients ont désormais un accès illimité à l'information et exigent des services et des expériences personnalisés. La crise actuelle a certainement accéléré cette tendance en renforçant les communautés de consommateurs.

## Transformation digitale

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

## Usage plutôt que possession

Pourquoi acheter si l'on peut s'abonner ou louer ? Les plateformes collaboratives révolutionnent les modèles économiques et les comportements d'achat. Nécessitant moins d'investissement, ces modèles d'affaires peuvent générer une croissance plus importante que celle des modèles traditionnels.

## Travail 3.0

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

<sup>1</sup> Roland Berger Trend Compendium, UN DESA.



La plupart de ces tendances s'accroissent rapidement et mènent à de « nouvelles normalités ». En tant qu'entreprise internationale, Sodexo prépare l'avenir et se transforme pour proposer des nouvelles offres et solutions.



### DES EXPÉRIENCES DE RESTAURATION INNOVANTES

L'offre de restauration traditionnelle avec des cuisines sur site servant les employés à heure fixe est unidimensionnelle. À mesure de l'évolution des comportements et des perceptions vis-à-vis du travail, les attentes en matière de restauration d'entreprise et de bénéfice quotidien associé évoluent. C'est pourquoi Sodexo investit dans des structures telles que Meican, plateforme leader de restauration d'entreprise en Chine, pour exploiter la puissance des données et du numérique. Avec son positionnement unique et une compétence-clé sur le marché des services alimentaires digitaux, Meican propose une large gamme d'options de restauration adaptées aux différents besoins des entreprises. Dans tous les pays, Sodexo enrichit ses services existants avec des solutions technologiques, noue des partenariats pour répondre aux attentes nouvelles et évolutives des consommateurs et développe de nouvelles solutions comme l'offre Enjoy en France qui propose des solutions de restauration aux entreprises dépourvues de cuisine.

➤ Tendances concernées : **Transformation digitale, Pouvoir des consommateurs**



### DES AVANTAGES CONTINUS POUR LE TRAVAIL À DOMICILE

Le travail à domicile, particulièrement renforcé par la pandémie de Covid-19, fait désormais partie du quotidien, à l'heure où de nombreuses entreprises deviennent plus flexibles quant au lieu où leurs employés exercent leur activité. Pour Sodexo, fournir des offres à domicile qui stimulent la productivité, le bien-être et la qualité de vie des employés revêt une importance majeure. Grâce à ses Services Avantages & Récompenses, en particulier ses titres repas et alimentaires, Sodexo a élargi son offre aux salariés travaillant à domicile pendant la crise sanitaire et continuera à le faire dans cette nouvelle normalité, à l'image du lancement de la carte Expérience Salariés au Royaume-Uni ou l'opportunité de combiner une offre de restauration sur site et une carte repas donnant accès aux restaurants locaux ainsi qu'aux offres de livraison de FoodChéri et des plateformes spécialisées.

➤ Tendances concernées : **Travail 3.0, Transformation digitale, Pouvoir des consommateurs**



### DES SOLUTIONS POUR L'ESPACE DE TRAVAIL

70 % des dirigeants d'entreprise s'accordent à dire que proposer une expérience de travail de qualité est essentiel pour la productivité, la fidélisation ou le sentiment d'appartenance<sup>(1)</sup>. De nombreux clients encouragent ainsi leurs collaborateurs à revenir au bureau après le déconfinement lié à la pandémie de Covid-19. Avec sa *corp-up Wx*, Sodexo accompagne les organisations dans l'optimisation de leur expérience de travail grâce à l'ethnographie, l'IoT et les *data sciences*. Ses services de conseil et ses solutions technologiques aident les clients à définir un environnement de travail fonctionnel et durable. Avec des capteurs sans fil pour mesurer l'occupation, des algorithmes d'apprentissage automatique ou encore une plateforme d'analyse spatiale, Wx permet une meilleure prise de décision menant à une meilleure expérience et à une productivité accrue des employés.

➤ Tendances concernées : **Pouvoir des consommateurs, Travail 3.0**



### DES SOINS À DOMICILE

Face à l'allongement de l'espérance de vie et au choix de nombreuses personnes âgées de rester vivre à leur domicile, l'ambition de Sodexo est de créer un véritable projet de vie concerté avec eux et leurs familles dans le but d'assurer aux seniors et aux personnes en situation de handicap une vie en autonomie et aussi confortable que possible. Comfort Keepers aux États-Unis, Amelis en France et The Good Care Group au Royaume-Uni par exemple ont pour mission d'aider à assurer la sécurité et le bien-être des personnes âgées, encore plus essentielle en cette période de crise sanitaire. Les aidants sont spécialement formés pour dispenser des soins, assurer la sécurité et le confort à la maison. Qu'il s'agisse de tenir compagnie au quotidien, d'apporter de l'aide pour les courses alimentaires ou les médicaments, ou encore de prodiguer des soins à la personne, les services de Sodexo permettent aux aînés de rester plus longtemps à leur domicile.

➤ Tendances concernées : **Pouvoir des consommateurs, Évolutions démographiques**



### DU MONDIAL AU LOCAL

Conscients de l'impact des choix d'approvisionnement, et engagé à promouvoir des produits à faibles émissions de carbone, les experts de la chaîne d'approvisionnement de Sodexo privilégient les circuits courts et les offres locales et de saison, pour réduire l'empreinte écologique et améliorer continuellement la qualité des plats préparés. Un programme mondial d'inclusion dans la chaîne d'approvisionnement de Sodexo favorise l'intégration des petites et moyennes entreprises, des entreprises détenues et/ou dirigées par des femmes ou des personnes appartenant à des minorités ainsi que des fournisseurs qui sont activement engagés pour la diversité et l'inclusion. Dans ses Services Avantages & Récompenses, Sodexo met également en avant et donne de la visibilité au travers de plateformes digitales à des restaurants locaux ou s'approvisionnant localement pour sensibiliser et générer plus de trafic. Dans le cadre de Better Tomorrow 2025, l'objectif est d'atteindre 10 milliards d'euros de valeur commerciale bénéficiant aux PME d'ici 2025.

➤ Tendances concernées : **Enjeux environnementaux et raréfaction des ressources**

<sup>1</sup> Comment les leaders gèrent la santé mentale et le bien-être au travail - Deloitte novembre 2019.

# Une gamme unique de services de Qualité de Vie

Grâce à ses trois activités, les Services sur Site, les Services Avantages & Récompenses et les Services aux Particuliers et à Domicile, Sodexo offre une réponse très large aux besoins de ses clients et accompagne les consommateurs tout au long de leur vie.

Opérant dans 64 pays, avec un *leadership* reconnu dans les principales économies en développement, Sodexo adapte son offre intégrée aux spécificités locales tout en fournissant une qualité de service élevée et homogène partout dans le monde. Ses services créent ainsi de la valeur pour les clients et améliorent la vie quotidienne des consommateurs dans le respect de ses engagements économiques, sociaux et environnementaux.

Sodexo tire le meilleur parti des synergies qui existent entre ses trois activités, notamment en termes d'opportunités

de développement commercial et de notoriété mondiale.

La mutualisation de l'organisation et des infrastructures permet également au Groupe de réaliser des économies d'échelle, tout en offrant une multiplicité de parcours professionnels qui sont autant d'opportunités pour ses collaborateurs.

Par ailleurs, la connaissance fine des besoins des clients et des consommateurs est indispensable pour développer et élargir cette offre unique de services de Qualité de Vie.



## SERVICES SUR SITE

ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS



Services aux Entreprises  
Énergie & Ressources  
Services aux Gouvernements  
Sports & Loisirs  
Autres

SANTÉ & SENIORS



Santé  
Seniors

ÉDUCATION



Écoles  
Universités



## SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES

AVANTAGES AUX SALARIÉS

DIVERSIFICATION DE SERVICES



## SERVICES AUX PARTICULIERS ET À DOMICILE

GARDE D'ENFANTS

CONCIERGERIE

AIDE À DOMICILE

# Services sur Site

Accroître l'efficacité en entreprise, prendre soin des patients à l'hôpital, favoriser l'épanouissement à l'école ou encore assurer la sécurité et le confort sur une base-vie : les services déployés améliorent la qualité de vie de millions de consommateurs et permettent aux clients de faire progresser leurs performances.

Au cœur de l'offre de Sodexo, les services de restauration, sur site ou dans un environnement spécifique, contribuent à l'amélioration de la qualité de vie des consommateurs. Sodexo propose également à ses clients ses multiples expertises et services dans de nombreux domaines, du design des lieux de travail à la stérilisation des matériels médicaux, en passant par les services d'accueil et de nettoyage, etc.

Pour approfondir la compréhension des défis auxquels ses clients font face et adapter l'organisation à la mondialisation du marché, estimé à 900 milliards d'euros <sup>(1)</sup>,

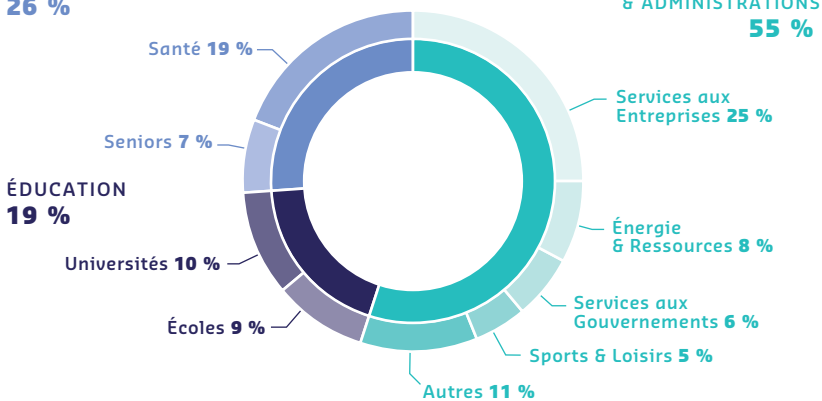
les Services sur Site s'organisent autour de segments de marchés mondiaux : Entreprises & Administration, Santé & Seniors et Éducation.

Cette approche permet à Sodexo de tirer profit de sa taille, de sa présence mondiale et de ses expertises sectorielles, et d'accroître ainsi la valeur apportée à ses clients. Elle aide également le Groupe à répondre au mieux aux besoins des consommateurs, dont les attentes peuvent varier considérablement d'un segment à l'autre.

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT ET SOUS-SEGMENT

au 31 août 2020

SANTÉ & SENIORS  
26 %



CHIFFRES CLÉS <sup>(2)</sup>  
au 31 août 2020



96%

du chiffre d'affaires du Groupe



18,6

milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé



408 526

collaborateurs

Source : Sodexo

<sup>1</sup> Potentiel de marché de l'activité Services sur Site, incluant les Services aux Particuliers et à Domicile. Estimation Sodexo (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).

<sup>2</sup> Incluant les Services aux Particuliers et à Domicile.



## ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS

Sodexo favorise la qualité de vie au travail en imaginant des solutions sur mesure pour aider les entreprises, les institutions publiques, les gestionnaires de lieux d'exception et les organisateurs de grands événements à créer, y compris dans les environnements difficiles, un cadre accueillant et créatif, efficace et innovant, pour tous les publics, salariés ou visiteurs.



## SANTÉ & SENIORS

Sodexo répond aux défis de la santé et du vieillissement de la population. Aux côtés des professionnels de santé et tout au long de la chaîne de soins, Sodexo propose des solutions d'ingénierie des équipements et des infrastructures cliniques ainsi qu'une gamme de services intégrés à forte valeur ajoutée, destinés à améliorer la qualité de vie des patients et des seniors en résidence ou en établissement médicalisé.



## ÉDUCATION

Sodexo accompagne les établissements scolaires et universitaires afin de favoriser un cadre éducatif épanouissant au sein des écoles et sur les campus, et d'améliorer l'attractivité des universités. Le Groupe propose des solutions et des outils pédagogiques et accompagne ses clients dans leurs projets de conception et de rénovation d'infrastructures.

# Services Avantages & Récompenses

Avec sa gamme de près de 250 services, les Services Avantages & Récompenses s'efforcent d'améliorer la qualité de vie des collaborateurs et de contribuer à améliorer la performance des entreprises.

Pour attirer et fidéliser leurs collaborateurs, les entreprises peuvent compter sur les solutions innovantes et personnalisées proposées par Sodexo, à l'instar des solutions repas ou des cartes d'achats alimentaires.

Ces services de Qualité de Vie, notamment grâce aux innovations technologiques, ont pour ambition d'améliorer l'engagement des salariés, la reconnaissance, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, la gestion des voyages et des frais professionnels, la santé et le bien-être.



## AVANTAGES AUX SALARIÉS

➤ Du Pass Repas au Pass Cadeaux, Sodexo propose à ses clients des solutions innovantes et personnalisées pour améliorer la qualité de vie de leurs salariés ainsi que des services destinés à valoriser leurs efforts : programmes de motivation et de reconnaissance, outils de développement professionnel, etc.



## DIVERSIFICATION DE SERVICES

➤ Sodexo propose des solutions simples et faciles d'accès pour répondre aux enjeux de mobilité, de santé et bien-être et d'incentive et reconnaissance, via des plateformes uniques : carte carburant, Pass Mobilité, réservation de voyages, gestion de frais professionnels, etc.



## CHIFFRES CLÉS

au 31 août 2020



**4 %**

du chiffre d'affaires du Groupe



**773**

millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé



**4 708**

collaborateurs

**470 000**

clients

**36 millions**

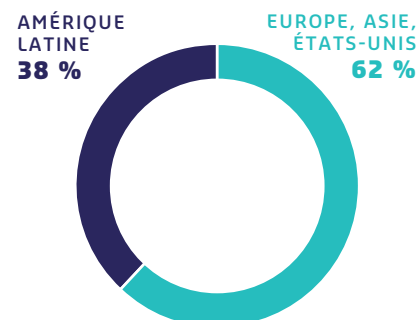
de bénéficiaires et de consommateurs

**1,3 million**

de commerçants affiliés

## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

au 31 août 2020



# Services aux Particuliers et à Domicile

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

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



## GARDE D'ENFANTS

En France, en Allemagne et en Espagne, Sodexo propose des solutions d'accueil d'enfants, scolarisés ou non, alternatives optimales aux structures d'accueil classiques, avec des amplitudes horaires adaptées aux besoins des parents actifs. Grâce à une véritable expertise pédagogique, ces services proposent aux enfants des activités variées qui révèlent et stimulent le potentiel de tous, et aux parents les conditions d'une parentalité épanouie et de leur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.



## CONCIERGERIE

Pour accompagner les nouvelles habitudes de la vie professionnelle, les entreprises recherchent des partenaires capables de concilier espaces physiques et virtuels afin que leurs collaborateurs puissent échanger, collaborer et accroître leurs performances. Avec ses services de conciergerie Circles, Sodexo améliore la qualité de vie des consommateurs tout en améliorant la productivité, les performances et la réputation des organisations.



## AIDE À DOMICILE

Qu'il s'agisse d'une personne âgée, d'un patient nécessitant des soins hospitaliers qualifiés, d'une personne souffrant d'une maladie chronique ou en situation de handicap, tous souhaitent pouvoir rester chez eux le plus longtemps possible. Sodexo propose des services personnalisés sur l'ensemble du *continuum* de soins, des services d'aide à domicile tels que la préparation de repas équilibrés et l'aide aux courses, aux soins hautement qualifiés prodigués par des thérapeutes, des infirmières et des médecins. Ces services de soins et d'accompagnement sont proposés en Amérique du Nord, en France, en Irlande, au Royaume-Uni, au Brésil, en Norvège, à Singapour et en Chine.

# Un modèle de création de valeur durable

## NOTRE MISSION

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

## NOTRE AMBITION

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

### APPORTS/RESSOURCES

### NOS ACTIVITÉS

**420 000**  
collaborateurs  
engagés

HUMAINES

**19,3**  
MILLIARDS D'EUROS  
de chiffre d'affaires  
consolidé

ÉCONOMIQUES

Capacité  
d'innovation  
grâce à l'écoute  
de  
**100 MILLIONS**  
de consomma-  
teurs

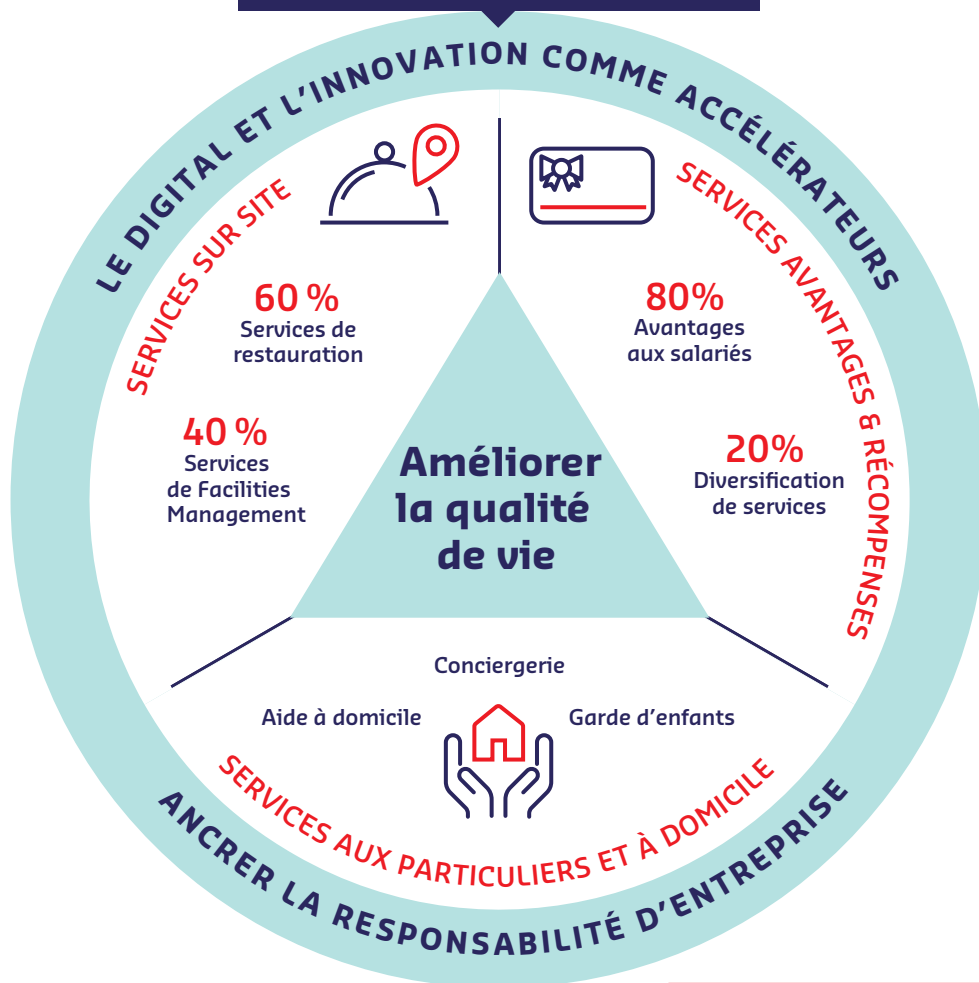
RELATIONNELLES

**PROCESSUS  
DURABLES**  
Approvisionnement  
responsable  
en matières  
premières

RESSOURCES NATURELLES

## 11 TENDANCES MONDIALES

Voir page 30



Le succès de Sodexo, en tant que prestataire de services, employeur et entreprise citoyenne, dépend de sa capacité à construire des relations durables avec l'ensemble de ses parties prenantes.

## NOS VALEURS

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

## NOS PRINCIPES ÉTHIQUES

- La loyauté
- Le respect de la personne
- La transparence
- L'intégrité

1

### PARTIES PRENANTES

### RÉSULTATS/IMPACTS

#### COLLABORATEURS

#### FOURNISSEURS/ COMMERÇANTS AFFILIÉS/ONG



**83,1%**  
TAUX DE  
FIDÉLISATION  
de l'ensemble des  
collaborateurs

HUMAINES

**-1,2%**  
RENDEMENT  
ANNUAL MOYEN  
total pour  
l'actionnaire  
(sur 5 ans)

ÉCONOMIQUES

**4,4**  
MILLIARDS D'EUROS  
dépensés  
pour soutenir  
les PME <sup>(1)</sup>

RELATIONNELLES

**22 990**  
TONNES  
de réduction  
des émissions  
de carbone <sup>(2)</sup>

RESSOURCES NATURELLES

#### CLIENTS/INSTITUTIONS

#### CONSOMMATEURS



#### ACTIONNAIRES/COMMUNAUTÉS



<sup>1</sup> Petites et moyennes entreprises.

<sup>2</sup> Périmètres 1 et 2, comparé à l'année de référence 2017.

# Au service de la qualité de vie de tous

Être à l'écoute de nos parties prenantes constitue le socle même de notre activité. Les relations fortes que Sodexo développe et entretient avec ses clients, ses consommateurs, ses collaborateurs, ses actionnaires ou encore les communautés locales des pays où le Groupe opère, permettent de répondre à leurs attentes tout en élargissant le cercle vertueux créé par ses solutions au bénéfice de l'ensemble de son écosystème.



## EN APPUI DU DÉVELOPPEMENT DES PARTENAIRES ET AFFILIÉS

« Notre restaurant à l'ambiance chaleureuse et raffinée est situé dans le centre-ville, dans une rue très commerçante avec une clientèle mixte. En m'affiliant au réseau Sodexo, j'ai clairement développé la fréquentation de mon établissement, notamment pour le déjeuner. Le développement de solutions digitales me permet de gagner du temps en facilitant à la fois le paiement des clients mais aussi les opérations de gestion et de fait, de faciliter le remboursement des titres. Je suis très reconnaissante des décisions prises pour augmenter le plafond de paiement à 38 euros et nous permettre ainsi d'aborder l'avenir un peu plus sereinement. »

**DANA PETRYCKA,**  
RESTAURANT LA VILLA D'AUBRAC, NANTERRE (FRANCE)



## À L'ÉCOUTE DES TENDANCES ET DES BESOINS

« Avec Sodexo, nous avons développé une collaboration de long terme basé sur la confiance. Depuis 2018, les 12 000 collaborateurs du siège de Madrid bénéficient d'une nouvelle expérience de restauration numérique et durable par l'intégration de solutions IoT. Nous pouvons ainsi par exemple commander à distance, payer sans contact et avoir accès à la liste des ingrédients de chaque plat. Nous apprécions également les efforts que Sodexo déploie pour éliminer le plastique du restaurant et le travail que nous faisons ensemble pour continuer à progresser en matière de responsabilité. »

**MARIA DE PUI RUIZ DE LA CUESTA,**  
RESPONSABLE RESSOURCES HUMAINES ET FINANCE, TELEFÓNICA (ESPAGNE)



## RÉINVENTER LA CANTINE SCOLAIRE

Transmettre, faire découvrir, et surtout donner encore et toujours le plaisir de goûter : voilà ce qui couronne la carrière d'un Chef passé des cuisines d'établissements prestigieux à la restauration scolaire. L'envie de ce passionné, membre actif des Toques Françaises, d'Euro-Toques et des Cuisiniers de la République, est de redonner aux enfants le goût du bien manger grâce à une offre de recettes variées, saines, durables et ludiques. Si son talent est concrètement récompensé par la hausse des inscriptions à la cantine, c'est à Sodexo, qui a su écouter son ambition et lui donner les moyens de s'épanouir, qu'il doit ce succès qui fait sa fierté.

**JEAN-CHRISTOPHE BROUDY,**  
CHEF DE CUISINE C'MIDY AU COLLÈGE GUILLAUME APOLLINAIRE  
DANS LES YVELINES (FRANCE)



## UNE AIDE À DOMICILE PERSONNALISÉE

« Mon auxiliaire de vie fait preuve au quotidien d'un sens très efficace des priorités, mais aussi de souplesse, en s'adaptant à mon mode de vie et à la situation. Je suis très reconnaissante du soutien indispensable qu'elle m'apporte pour les repas et le ménage et de ses attentions qui dépassent largement mes besoins matériels »

**MARIE-CHRISTINE,**  
BÉNÉFICIAIRE DES SERVICES D'AIDE À DOMICILE AMELIS,  
AIX-EN-PROVENCE (FRANCE)





## AGIR POUR UN MONDE SANS FAIM

« Le Programme Alimentaire Mondial est résolument déterminé à éliminer la faim et à atteindre les Objectifs de Développement Durable, mais nous ne pouvons pas y parvenir seuls. Depuis six ans, nous sommes partenaires de Stop Hunger et nous bénéficions tant d'un soutien financier que des compétences d'experts volontaires de Sodexo qui travaillent avec nous sur le terrain partout dans le monde. Ensemble, nous avons créé de nouveaux dispositifs et optimisé les moyens de cuisiner pour les écoliers des repas sains et nutritifs, avec des produits cultivés localement. Ensemble, nous améliorons la vie de millions de personnes, et nous servons de modèle sur la façon dont le secteur privé peut avoir un impact. »

**VALERIE N. GUARNIERI,**  
DIRECTRICE EXÉCUTIVE ADJOINTE DU PROGRAMME ALIMENTAIRE  
MONDIAL DES NATIONS UNIES



## AU SERVICE DES COMMUNAUTÉS ET DES GÉNÉRATIONS FUTURES

« SodexoMAGIC s'efforce chaque jour d'être reconnu en tant que leader de l'industrie ancré dans le progrès social et engagé pour la diversité des fournisseurs, le développement économique et la durabilité. Notre mission est de fournir des solutions de qualité de vie qui permettent aux collectivités et aux générations futures de manger sainement, de bien vivre, et d'offrir des opportunités aux personnes défavorisées. Nos 6 500 employés proposent les meilleurs services de restauration et de Facilities Management sur plus de 1 700 sites d'entreprises, de santé, d'universités, d'écoles et de l'aviation. »

**SELENA CUFFE,**  
PRÉSIDENTE DE SODEXO MAGIC



## BIENVENUE AU CLUB

En créant un Club Actionnaires en 2019, Sodexo renforce ses relations directes avec ses actionnaires individuels pour un engagement de long terme. Véritable lieu d'échanges, ce dispositif leur permet de mieux connaître les activités, services et dirigeants de Sodexo, de suivre son actualité et de bénéficier à l'occasion d'offres commerciales et d'invitations à des événements auxquels le Groupe participe.



## SOUTENIR LES COLLECTIVITÉS LOCALES

Partout dans le monde, Sodexo s'attache à développer des relations de partenariat avec les communautés locales. Au Canada, le Groupe, membre protecteur du CCCA<sup>(1)</sup>, travaille avec 89 fournisseurs issus de 23 communautés et a été certifié « DRA<sup>(2)</sup> Or » pour la 7<sup>e</sup> fois en 2019. En Australie, Sodexo a réalisé un second *Elevate Reconciliation Plan* (RAP), qui souligne l'engagement de l'organisation en faveur de la réconciliation et de l'avancement des peuples aborigènes et insulaires du détroit de Torres à travers le renforcement des relations, l'emploi direct et le développement économique des entreprises autochtones.

- <sup>1</sup> Conseil Canadien pour le Commerce Autochtone.
- <sup>2</sup> Développement des Relations Autochtones.



## DES RELATIONS ÉTROITES POUR UN IMPACT POSITIF

« Sodexo est notre partenaire depuis de nombreuses années, et notre collaboration illustre parfaitement notre vision commune d'un avenir plus durable. Ensemble, nos chefs ont créé des recettes à partir d'ingrédients identifiés dans le rapport « Future 50 Foods » publié en 2019 par Knorr et WWF-UK. Ces recettes combinent des aliments familiers, tels que les lentilles, le riz sauvage et le chou frisé avec des denrées moins connues comme le fonio, les fleurs de citrouille et l'amarante, sélectionnés pour leur faible impact environnemental et leur haute valeur nutritionnelle. C'est là une occasion unique d'offrir des choix alimentaires plus durables et nutritifs aux consommateurs du monde entier tout en suscitant des changements positifs et en ayant un impact réel. Sodexo a rendu ces recettes disponibles dans 13 pays et 6 500 sites. Nos équipes travaillent maintenant à une offre encore plus importante d'ici 2021. »

**HARRY BROUWER,**  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, UNILEVER FOOD SOLUTIONS



SERVICES  
SUR SITE



SERVICES  
AVANTAGES  
& RÉCOMPENSES

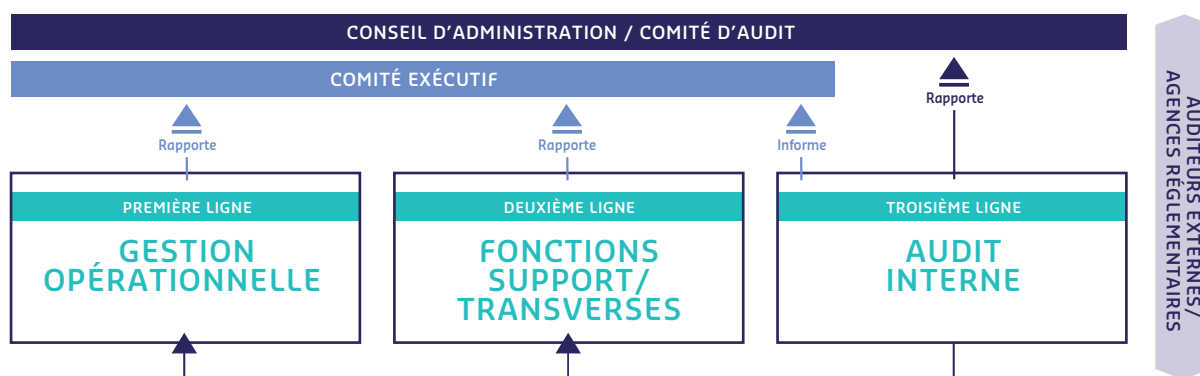


SERVICES AUX  
PARTICULIERS  
ET À DOMICILE

# Connaître et maîtriser les risques

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

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



## RISQUES PRINCIPAUX

Chaque année, un profil de risques est établi à partir des évaluations faites par les Directions Générales des principales entités ainsi que des entretiens avec des dirigeants.

Compte tenu de la situation sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 et au regard de l'actualité du Groupe, le profil des risques a évolué cette année pour inclure un risque sur l'impact de cette pandémie.

Ainsi, les risques considérés comme les plus significatifs pour Sodexo au 31 août 2020 sont les suivants :

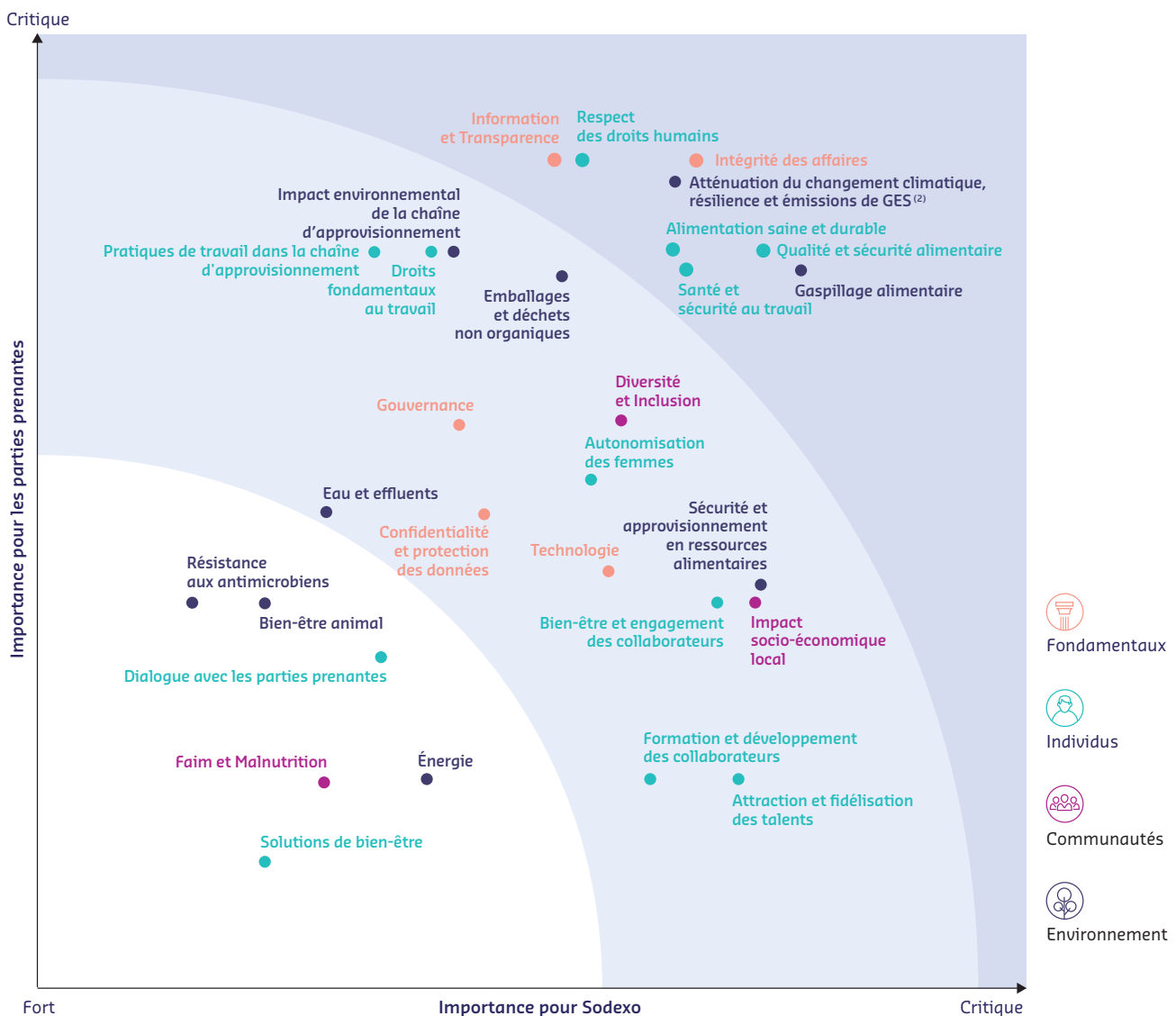
		MOYEN	ÉLEVÉ
<b>CLIENTS/ CONSOMMATEURS</b>	Fidélisation des clients		
	Attente des consommateurs		
	Risques liés aux appels d'offres		
	Concurrence		
<b>EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE</b>	Exécution des contrats clients		
	Technologies et Sécurité informatique		
<b>TALENTS</b>	Gestion et développement des talents		
	Planification des ressources		
<b>RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE</b>	Sécurité alimentaire, sécurité des prestations rendues et sécurité au travail		
	Impact environnemental		
<b>ENVIRONNEMENT EXTERNE</b>	Caractère imprévisible de la durée et des conséquences de la pandémie de Covid-19		
	Risques liés à la conformité avec la loi et la réglementation		

➤ Pour plus d'informations, voir page 239.

# Partager une vision commune

Pour mener à bien sa mission, Sodexo s'appuie sur des relations fortes avec l'ensemble de ses parties prenantes. En 2019, en collaboration avec *Business for Social Responsibility* <sup>(1)</sup>, une nouvelle étude de matérialité a permis d'identifier et de hiérarchiser les enjeux clés en matière de responsabilité d'entreprise et leurs impacts. Cette étude a été effectuée en concertation avec les parties prenantes, internes et externes, en prenant en compte l'évolution des problématiques contemporaines – sociales, sociétales et environnementales – ainsi que l'évolution du marché et des différentes attentes.

L'ensemble des concertations et analyses auprès des collaborateurs, dirigeants, fournisseurs, clients, ONG partenaires, investisseurs et agences de notation a permis l'évaluation quantitative et qualitative des enjeux déterminés par les équipes de Sodexo en amont. Trente enjeux ont ainsi été clairement définis et classés selon leur importance et viennent alimenter et enrichir la feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise Better Tomorrow 2025.



<sup>1</sup> *Business for Social Responsibility* est une organisation à but non lucratif qui développe des stratégies et des solutions de développement durable pour les entreprises depuis 25 ans au travers de conseils ciblés, de travaux de recherche et d'initiatives collaboratives multisectorielles.

<sup>2</sup> GES : Gaz à effet de serre.

➤ Pour plus d'informations, consulter le chapitre 2 et la page dédiée sur [sodexo.com](http://sodexo.com).

# Notre feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise

Ancrée dans l'ADN du Groupe depuis sa création, la responsabilité d'entreprise de Sodexo s'exprime au travers de la feuille de route Better Tomorrow 2025. Répondant aux défis présents et à venir, elle porte le déploiement de nos actions et mesure leur impact dans les 64 pays où Sodexo exerce ses activités.







Les neuf engagements concordent avec les enjeux clés identifiés à travers le processus de matérialité. Ils s'appuient sur des objectifs tangibles et mesurables permettant à toutes ses entités de suivre et piloter les progrès réalisés.

Face à l'augmentation constante du nombre de personnes qui souffrent de la faim, Sodexo réaffirme son engagement et sa détermination à agir à travers Stop Hunger qui est sa principale cause philanthropique. Ainsi l'intitulé de l'engagement en tant qu'entreprise citoyenne en faveur des individus a été modifié de : « Lutter contre la faim et la malnutrition » à « Agir durablement pour un monde sans faim ».

Cet engagement, qui est aligné avec l'Objectif de Développement Durable de l'ONU d'éliminer la faim, renforce la notion de durabilité et la volonté de Sodexo d'agir sur le long-terme. Les actions et les indicateurs associés à cet engagement ne sont pas impactés par ces changements.

Par ailleurs, l'objectif « 500 000 femmes éduquées dans des centres de formation » a été reformulé pour mieux refléter les actions que Sodexo mène en soutien à l'autonomisation des femmes sans se limiter à la formation. Le nouvel objectif, plus ambitieux, est : « 500 000 femmes dans les communautés rendues plus autonomes ».

## NOS 9 ENGAGEMENTS ET OBJECTIFS POUR 2025

	 NOS IMPACTS SUR LES <b>INDIVIDUS</b>	 NOS IMPACTS SUR LES <b>COMMUNAUTÉS</b>	 NOS IMPACTS SUR <b>L'ENVIRONNEMENT</b>
 NOS RÔLES EN TANT QU'EMPLOYEUR	Améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs en toute sécurité  <b>80 %</b> de nos collaborateurs sont engagés	Promouvoir une culture de diversité et d'inclusion qui reflète et développe les communautés que nous servons  <b>100 %</b> de nos collaborateurs travaillent dans des pays respectant la mixité femmes-hommes dans leur management	Favoriser une culture de la responsabilité environnementale chez nos collaborateurs et dans nos espaces de travail  <b>100 %</b> de nos collaborateurs sont formés à des pratiques durables
 NOS RÔLES EN TANT QUE PRESTATAIRE DE SERVICES	Proposer à nos consommateurs des choix de vie sains et les encourager à les suivre  <b>100 %</b> de nos consommateurs se verront proposer chaque jour des options favorisant un mode de vie sain	Promouvoir le développement local et les pratiques commerciales équitables, inclusives et durables  <b>10 milliards d'euros</b> de notre valeur commerciale bénéficieront aux PME <sup>(1)</sup>	Être un acheteur responsable et fournir des services de gestion qui réduisent les émissions de carbone  <b>34 %</b> de réduction des émissions de carbone <sup>(2)</sup>
 NOS RÔLES EN TANT QU'ENTREPRISE CITOYENNE	Agir durablement pour un monde sans faim  <b>100 millions</b> de bénéficiaires Stop Hunger	Faire de la diversité et de l'inclusion un moteur de changement sociétal  <b>500 000</b> femmes dans les communautés rendues plus autonomes	Défendre une utilisation durable des ressources  <b>50 %</b> de réduction de notre gaspillage alimentaire

(1) Voir chapitre 2.2.6.2 (pages 76 et 77).

(2) Réduction absolue des gaz à effet de serre, Périmètre 1, Périmètre 2 et Périmètre 3 par rapport à la base de référence de 2017.

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

# Améliorer l'efficacité et promouvoir la performance

En tant qu'entreprise de services, Sodexo reconnaît l'importance essentielle de ses collaborateurs dans sa capacité à créer durablement de la valeur.

La stratégie des Ressources Humaines de Sodexo participe à la réalisation des objectifs de croissance à long terme de la Société. Elle encourage en effet l'autonomie, la performance et la responsabilité, anticipe les besoins en ressources et en compétences, investit dans le développement des salariés et leur assure un environnement de travail sûr, divers et inclusif qui améliore leur qualité de vie et favorise leur évolution professionnelle. La stratégie de l'entreprise permet de gérer les risques identifiés pour ses 370 000 employés en contact avec les clients et les consommateurs et ses 50 000 managers.

## UNE STRATÉGIE D'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

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

En réponse au renouvellement naturel des effectifs et aux difficultés de recrutement de personnel qualifié, Sodexo accompagne ses collaborateurs dans le développement de leurs compétences en leur proposant des programmes complets de formation et en accélérant l'usage des nouvelles technologies. De nouveaux centres de formation permettent également aux salariés d'acquérir de nouvelles connaissances, d'accroître leur employabilité tout en offrant au Groupe les compétences adaptées pour délivrer ses services. Sodexo met également en œuvre des processus et des outils de planification pour anticiper ses besoins en personnel.

Par ailleurs, Sodexo améliore continuellement ses processus, sa gouvernance et ses outils afin d'assurer des pratiques justes en matière d'emploi (rémunération, gestion des données), notamment en déployant un système d'information des ressources humaines.

## FAÇONNER UNE CULTURE DE LA PERFORMANCE

Cultiver la performance permet de récompenser les employés en fonction de leur contribution individuelle aux objectifs de l'entreprise, de reconnaître leurs réalisations et d'identifier les talents, essentiels pour construire le futur de Sodexo.

Afin de renforcer sa culture de la performance, Sodexo a lancé *Aspire* en 2019, un outil simplifié d'évaluation et de développement des performances de ses 50 000 managers dans le monde. *Aspire* aligne les objectifs des managers sur la stratégie de l'entreprise. Combiné aux indicateurs stratégiques du référentiel STEP <sup>(1)</sup>, *Aspire* permet aux collaborateurs de démontrer leur impact réel sur les performances et leur contribution au succès de l'entreprise. Le suivi de la performance fait l'objet d'un dialogue concerté, continu et constructif.

En plus de fournir à l'entreprise un outil efficace de soutien des entretiens de performance et d'aider les salariés à s'approprier leur développement de carrière, *Aspire* offre un cadre permettant de centraliser des informations et données importantes pour organiser les plans de succession et la revue de talents, qui permettront à leur tour à Sodexo de soutenir le développement des futurs dirigeants.

Pour améliorer la culture de la performance et favoriser l'appropriation, une nouvelle philosophie de rémunération a été mise en œuvre sur la base d'un certain nombre de leviers, parmi lesquels le salaire, juste et compétitif, la rémunération variable, facteur de différenciation en fonction des réalisations collectives et individuelles, et des incitations à long terme, qui encouragent les performances et la fidélisation.

## UNE STRATÉGIE D'ANTICIPATION ET D'ADAPTATION AUX BESOINS FUTURS

La croissance de l'entreprise repose sur sa capacité à anticiper et à s'adapter aux besoins futurs des clients et des consommateurs.

Au travers de l'étude des grandes tendances mondiales et de sa compréhension des impacts possibles sur les clients et consommateurs, Sodexo est à même d'adapter son modèle de ressources humaines pour répondre aux attentes futures.

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, l'équipe des Ressources Humaines de Sodexo travaille en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles afin d'assurer, dans l'immédiat et à long terme, un soutien pertinent aux clients dans tous les segments.

À court terme, compte tenu des enjeux liés à la crise sanitaire, l'accent est mis sur l'adaptation des services pour s'assurer que la santé et la sécurité soient prioritaires dans le redémarrage des activités des clients. Pour Sodexo, cela passe en premier lieu par le bien-être des collaborateurs, mais aussi par l'accompagnement par la formation et la mise à niveau des équipes afin de mettre en œuvre des procédures et des services qui inspirent confiance.

À plus long terme, Sodexo doit demeurer agile et répondre aux besoins des clients, qui seront nombreux à devoir rebâtir ou restructurer leur entreprise pour rester concurrentiels et rentables. Sodexo anticipe également une « guerre des talents » émergeant de la pandémie, convaincu que sur un marché du travail ouvert, les futurs candidats choisiront les entreprises qui prennent soin de leurs employés. En cohérence avec sa mission et son action réelle sur les individus, le Groupe est en bonne position pour attirer les futurs talents.



<sup>1</sup> STEP pour Sodexo Targets for Enhanced Performance.



### AMÉLIORER SES PRATIQUES POUR UN APPROVISIONNEMENT DURABLE ET RESPONSABLE

En 2020, Sodexo célèbre le 10<sup>e</sup> anniversaire de son partenariat avec le WWF pour améliorer en permanence ses opérations et ses pratiques d'approvisionnement, ainsi que pour réduire l'empreinte carbone liée à ses activités. Les principaux domaines de collaboration sont l'approvisionnement responsable en produits agricoles et en produits de la mer ainsi que la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

« Nous nous réjouissons du renouvellement du partenariat avec Sodexo, partenaire historique du WWF. Avec plus de 100 millions de consommateurs servis chaque jour à travers le monde, Sodexo a la capacité de réduire drastiquement son impact environnemental tant dans ses pratiques et son approvisionnement que dans son empreinte carbone, et nous sommes très investis pour l'accompagner dans sa transformation et créer ainsi une dynamique collective dans l'ensemble du secteur de la restauration collective. »

MARIE-CHRISTINE KORNILOFF,  
DIRECTRICE DÉLÉGUÉE AU MONDE ÉCONOMIQUE,  
WWF FRANCE



Sodexo et WWF sont partenaires pour promouvoir une alimentation responsable et réduire l'empreinte carbone du Groupe



### PROMOUVOIR UNE ALIMENTATION SAIN ET DURABLE

Sodexo a porté à plus de 30 % son objectif global de repas à base de légumes et de plantes dans ses menus, et ce afin de répondre à la demande croissante des consommateurs pour une alimentation durable et à leur préférence pour des ingrédients naturels, locaux et sains. Le Groupe travaille avec ses partenaires pour proposer aux consommateurs des choix alimentaires

plus responsables qui ont un impact positif sur le système alimentaire mondial. Sodexo propose désormais ses menus issus de l'initiative « Future 50 Foods » dont les aliments favorisent la biodiversité sur 6 500 sites dans 13 pays. Cette initiative fait suite au lancement de 200 recettes à base de plantes aux États-Unis en 2018 et de recettes durables Green & Lean au Royaume-Uni et en Irlande en 2017.



### PRÉSERVER LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET LE BIEN-ÊTRE

Face à la crise, la priorité absolue de Sodexo a été de préserver la santé et la sécurité de ses collaborateurs, leur santé physique, mais aussi mentale et leur bien-être. Aux États-Unis, Sodexo a lancé une campagne destinée à maintenir le lien avec les équipes en première ligne, directement concernées par la baisse d'activité. Pour préparer leur retour sur leur lieu de travail, Sodexo s'est attaché à répondre à toutes les préoccupations et inquiétudes qu'elles pouvaient avoir au sujet de l'avenir. Au Royaume-Uni, l'entreprise a lancé un service de soutien psychologique dédié à plus de 5 000 employés confrontés à l'intensité de la pression liée à la pandémie dans les environnements de santé.

### PENSER LA DIVERSITÉ COMME UNE OPPORTUNITÉ

Sodexo a rejoint en 2018 le *Tent Partnership for Refugees* et s'est engagé à recruter 300 réfugiés admissibles au travail d'ici 2020 au Brésil, au Canada, en Suède et aux États-Unis. Au-delà des 1 500 réfugiés déjà embauchés depuis cet accord, Sodexo a étendu son engagement au recrutement de 2 000 réfugiés dans le monde d'ici 2025. En leur offrant ce qui est souvent une première opportunité d'emploi dans leurs communautés d'accueil, Sodexo soutient les moyens de subsistance et l'intégration des réfugiés tout en enrichissant ses équipes de nouveaux talents.



### FAIRE DE L'INCLUSION UNE RÉALITÉ

En réponse au mouvement *Black Lives Matter*, Sodexo, comme de nombreuses entreprises, a réaffirmé son engagement à lutter contre le racisme et les inégalités. Aux États-Unis, Sodexo a déployé une série d'interventions, de formations et de ressources en faveur de la justice sociale pour soutenir ses effectifs, notamment un événement interne réunissant 5 000 employés, au cours duquel les dirigeants ont engagé la discussion sur ces enjeux et partagé des messages de soutien. Sodexo a également organisé plusieurs réunions externes et mobilisé son *Diversity Leadership Council*. L'engagement de longue date de Sodexo en faveur de la diversité et de l'inclusion s'illustre notamment par l'augmentation de 28 % du nombre d'Afro-Américains sur des postes de direction et de 17 % sur des postes de cadres intermédiaires au cours des quatre dernières années aux États-Unis.

### CONNAÎTRE LES LEVIERS DE L'ENGAGEMENT DE NOS COLLABORATEURS

Avec de nombreux employés confinés à leur domicile ou travaillant à distance pendant la pandémie, Sodexo a pris conscience de l'impact potentiel de l'isolement et de l'importance accrue de l'engagement des équipes. L'entreprise a lancé une enquête pour mesurer l'état d'esprit des employés et connaître les ressentis et les préoccupations des équipes. Les résultats ont fourni des données importantes qui l'ont amenée à augmenter la fréquence des communications, à concevoir des modules e-learning répondant aux besoins essentiels et à promouvoir les échanges réguliers en équipe et en face-à-face. Le Groupe a également lancé en septembre 2020 son enquête mondiale d'engagement, dans un format simplifié autour de 13 questions clés, dont trois questions liées au Covid-19, offrant plus d'agilité et permettant aux responsables de site d'agir plus concrètement pour mobiliser leurs équipes et stimuler la performance à l'échelle locale. L'enquête, réalisée en ligne auprès de 328 547 collaborateurs, a affiché un taux de participation de 59 % (contre 62 % en 2018). Malgré la pandémie, le taux d'engagement des employés s'établit à 80,1 %, en hausse de 11 points, exprimant à la fois leur satisfaction et leur implication.



### RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Membre de l'initiative Champions 12.3 des Nations Unies, Sodexo s'est fixé un objectif de réduction de 50 % de son gaspillage alimentaire d'ici 2025 (vs 2019). Pour cela, le Groupe s'attache à accompagner et à stimuler les progrès réalisés par ses chefs et ses employés sur site, à l'image du partenariat développé en Australie avec la plateforme alimentaire anti-gaspillage Yume. Sodexo associe également son expertise à celles des autres entreprises membres de l'*International Food Waste Coalition* (IFWC) dans le cadre d'une approche collaborative « du champ à l'assiette ». Sodexo a également fondé avec neuf autres leaders mondiaux de l'alimentation l'initiative 10x20x30, qui prévoit que les partenaires s'engagent avec leurs fournisseurs prioritaires à mettre en place des processus communs de mesure du gaspillage tout au long de la chaîne de valeur.



### RENFORCER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DES SITES

Sodexo s'est engagé à passer à une énergie 100 % renouvelable d'ici 2025 sur ses sites exploités en propre. Cette ambition s'étend à ses clients, que le Groupe accompagne dans l'amélioration de leur efficacité énergétique et l'atteinte de leurs objectifs de durabilité en leur proposant un service de gestion énergétique complet générateur d'économies et de retours sur investissements significatifs. Ainsi, à Södertälje en Suède, l'impact du restaurant Oazen d'AstraZeneca a été réduit de 67 % grâce au programme d'accélération Sparx soutenu par Sodexo en partenariat avec Klimato, société innovante de calcul des émissions de CO<sub>2</sub>. Par ailleurs, le programme Coolab, développé conjointement par Sodexo et Nokia China et visant à améliorer l'efficacité énergétique des laboratoires de Nokia, a permis en 2019 une économie de 1,3 million d'euros et de 12 620 MWh, et une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 9 945 tonnes.



### CRÉER DE NOUVEAUX MODÈLES INCLUSIFS DANS LES TERRITOIRES

Dans la continuité de sa mission, Sodexo a l'ambition de créer de nouveaux modèles d'économie inclusive financièrement pérenne, en faveur de l'égalité des chances dans les territoires moins favorisés. Incarné par « l'Atelier », ce modèle innovant s'appuie sur la concertation avec les acteurs locaux selon les besoins des territoires. Le pilote verra le jour à l'automne 2021 à Clichy-sous-Bois (France) avec une légumerie, un espace d'accueil et de petite enfance, un lieu de cohésion et une salle de formation. Fort d'un partenariat avec l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine, il sera déployé sur une vingtaine de territoires à l'horizon 2025. Ce projet a par ailleurs été sélectionné dans l'incubateur de la coalition *Business for Inclusive Growth* (B4IG), initiative que Sodexo a rejointe en août 2019, coordonnée par l'OCDE associant 38 grandes entreprises internationales mobilisées pour faire progresser les droits humains dans leurs chaînes de valeur et renforcer l'inclusion dans leurs écosystèmes internes et externes.



### CONTRIBUER À UN MONDE SANS FAIM

Créé par Sodexo en 1996, Stop Hunger est un réseau mondial à but non lucratif, actif dans 47 pays. Les 26 000 volontaires de Stop Hunger mettent leurs valeurs et leurs compétences au service des communautés et de certaines d'ONG locales. En 2019-2020, ils ont collecté 8,6 millions de dollars U.S. et distribué 7,3 millions de repas. 44 millions de bénéficiaires ont ainsi été soutenus au cours des 5 dernières années.



### INNOVER POUR LA RÉDUCTION DES PLASTIQUES À USAGE UNIQUE

Contre la pollution grandissante des plastiques à usage unique, Sodexo met en œuvre des solutions innovantes et durables d'emballage et de recyclage. Une étude interne a permis d'identifier les articles concernés et de proposer aux clients dans 17 pays leur remplacement par des matériaux réutilisables, bioplastiques ou organiques. En France, FoodChéri, premier acteur de la *foodtech* à avoir utilisé des packagings 100 % éco-responsables, relève le défi de l'offre zéro déchet en proposant aux entreprises des packagings consignés en plastique réutilisable. En Inde, Sodexo a remplacé près de 8 millions de produits en plastique par leur équivalent en matériaux durables : pailles en papier, agitateurs en bois, couverts en bois, papier d'emballage en aluminium, etc.



### PRIVILÉGIER LES CIRCUITS COURTS

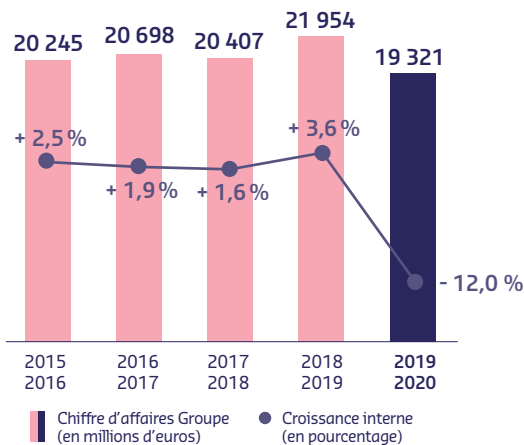
Les équipes de gestion des approvisionnements de Sodexo adoptent de nouvelles pratiques en matière de chaîne d'approvisionnement, notamment des circuits plus courts, des produits plus locaux et des offres plus saisonnières. Sodexo offre aux petites entreprises un accès privilégié à sa chaîne d'approvisionnement grâce à son programme d'inclusion des partenaires et à une méthodologie visant à aider les petites et moyennes entreprises à respecter ses normes. Au niveau mondial, 4,4 milliards d'euros de la valeur commerciale de Sodexo bénéficient aux petites et moyennes entreprises et, en France, par exemple, 60 % de ses produits sont achetés auprès de producteurs par le biais d'un approvisionnement direct.

# Performances financières

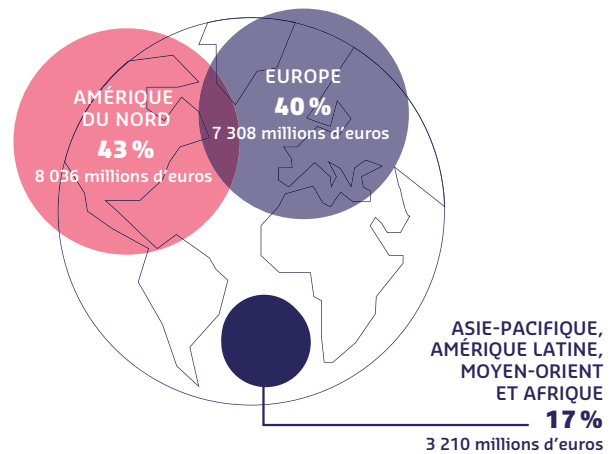
2019-2020

Après un premier semestre en ligne avec l’agenda stratégique « Focus sur la Croissance », marqué par une croissance interne de +3,2 % sur la période, Sodexo a fait face à une baisse inédite de son activité au second semestre du fait de la pandémie de Covid-19, impactant significativement ses performances financières et boursières. Pour limiter l’impact de la crise et préserver sa capacité d’action sur le long terme, le Groupe a mis en œuvre d’importantes mesures au cours du second semestre. Sodexo est pleinement confiant quant à la solidité de sa situation financière, de sa position sur le marché et à ses perspectives positives à moyen terme.

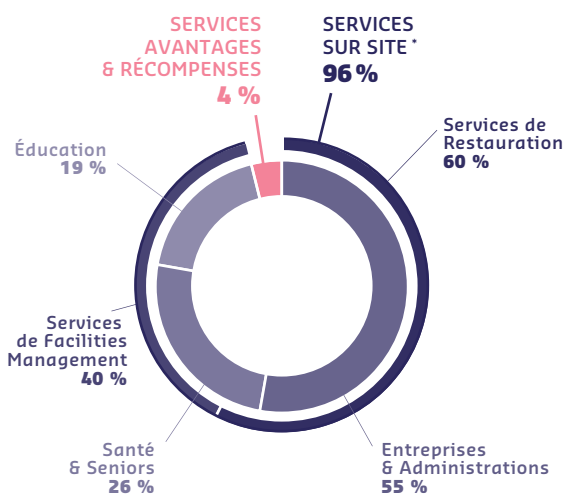
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D’AFFAIRES CONSOLIDÉ ET CROISSANCE INTERNE



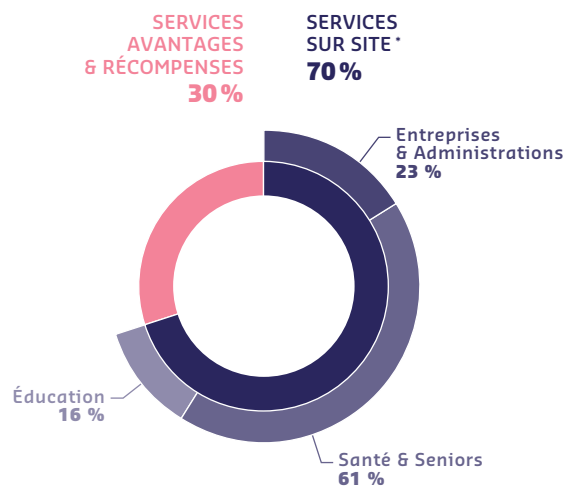
RÉPARTITION DU CHIFFRE D’AFFAIRES DES SERVICES SUR SITE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



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



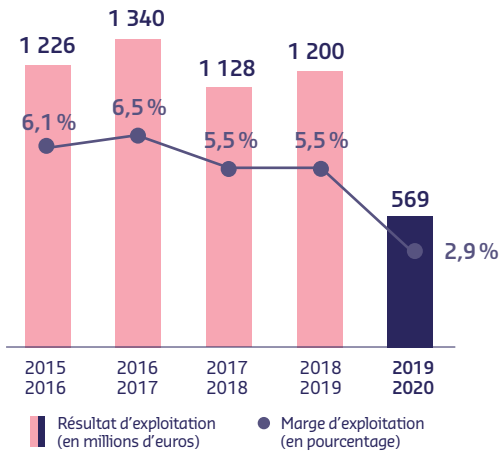
RÉSULTAT D’EXPLOITATION AVANT FRAIS DE DIRECTION ET ÉLIMINATIONS INTRA-GROUPE PAR ACTIVITÉ ET PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE



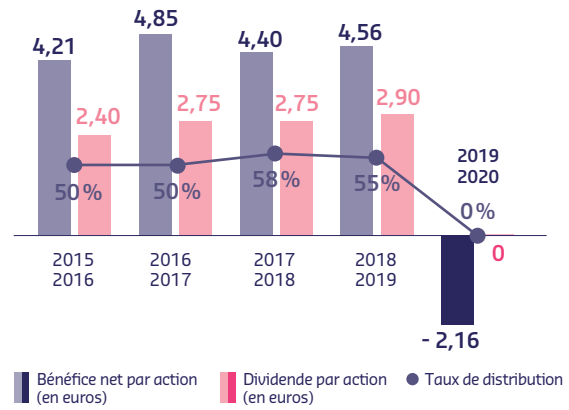
\* Incluant les Services aux Particuliers et à Domicile.



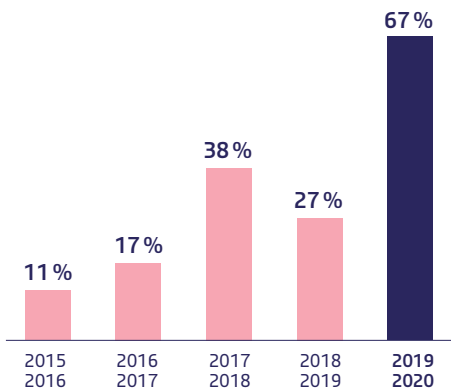
## RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET MARGE D'EXPLOITATION



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

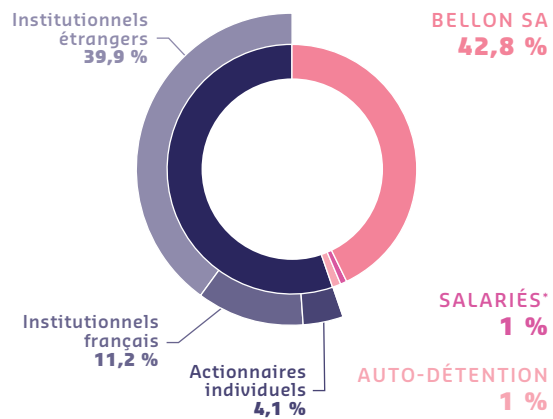


## ENDETTEMENT FINANCIER NET SUR CAPITAUX PROPRES \*



## ACTIONNARIAT AU 31 AOÛT 2020

**PUBLIC**  
**55,2 %**



Source : Nasdaq

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

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

## ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO du 1<sup>er</sup> septembre 2019 au 31 août 2020

**SODEXO : - 42 %**

**CAC 40 : - 10 %**

## RENDEMENT TOTAL POUR L'ACTIONNAIRE TSR (TOTAL SHAREHOLDER RETURN)

**- 1,2 % par an sur les cinq derniers exercices**

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

➤ Pour plus d'informations, voir chapitre 3.

# Performances extra-financières 2019-2020

Partout, les équipes de Sodexo sont pleinement mobilisées pour préserver la santé et la sécurité de tous et poursuivre la feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise Better Tomorrow 2025 pour contribuer à un avenir meilleur.

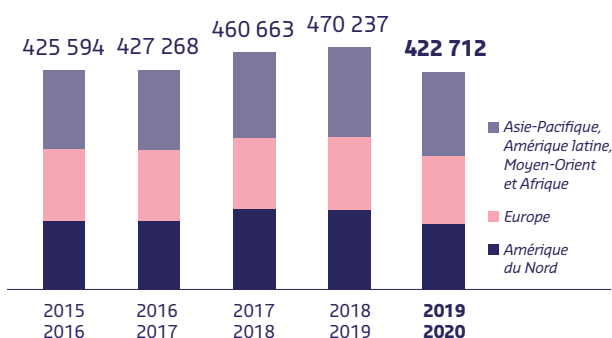
Au cours de l'exercice 2019-2020, Sodexo a fait face à une baisse inédite de son activité au second semestre du fait de la pandémie de Covid-19, impactant significativement ses performances extra-financières et les effectifs de l'entreprise.

## Information et transparence

Sodexo est convaincu qu'une information claire, comparable et accessible sur sa performance, financière et extra-financière, permet à l'ensemble de ses parties prenantes de prendre des décisions éclairées. Depuis la création de Sodexo, cette performance est communiquée dans le Document d'enregistrement universel. Pour assurer la transparence, les informations et indicateurs ont été vérifiés par un intervenant indépendant pour chacune des neuf derniers exercices.

## 1 AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DE NOS COLLABORATEURS EN TOUTE SÉCURITÉ

### ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



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

**80,1 %**

de taux d'engagement des collaborateurs <sup>(1)</sup>

**83,1 %**

de taux de fidélisation des collaborateurs

**89,2 %**

de taux de fidélisation de l'encadrement sur site

**0,77**

de taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt

**8,8 heures**

de formation en moyenne par collaborateur (hors Allemagne)

### TAUX DE PROMOTION INTERNE PAR CATÉGORIE

**5,8 %**

des managers hors site

**7,3 %**

des managers sur site

<sup>(1)</sup> Enquête d'engagement 2020 envoyée à 328 547 collaborateurs et à laquelle 59 % ont répondu.

## 2 PROMOUVOIR UNE CULTURE DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION QUI REFLÈTE ET DÉVELOPPE LES COMMUNAUTÉS QUE NOUS SERVONS

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

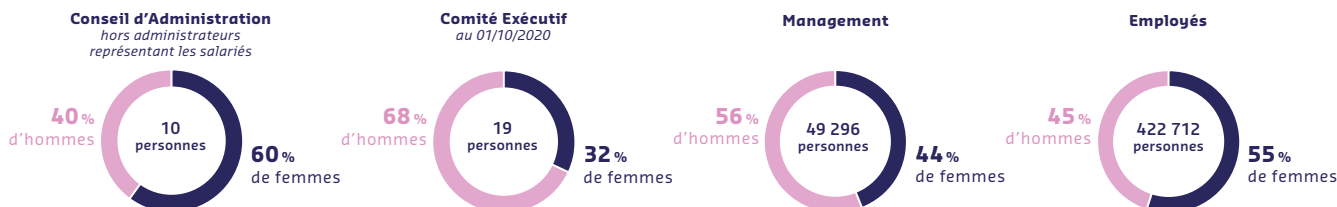
**46 %**

de nos collaborateurs travaillent dans des pays respectant la mixité femmes-hommes dans leur management

**93,5 %**

des effectifs travaillent dans des pays ayant une politique de non-discrimination qui inclut l'orientation sexuelle et l'identité de genre

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE ET PAR CATÉGORIE (au 31/08/2020)



### 3 FAVORISER UNE CULTURE DE LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE CHEZ NOS COLLABORATEURS ET DANS NOS ESPACES DE TRAVAIL

#### OBJECTIF BETTER TOMORROW 2025

**100 %** de nos collaborateurs sont formés à des pratiques durables

- > **57 279 collaborateurs** formés à des pratiques durables
- > **98,3 %** du chiffre d'affaires du Groupe provient de pays qui emploient des experts en matière d'environnement

### 4 PROPOSER À NOS CONSOMMATEURS DES CHOIX DE VIE SAINS ET LES ENCOURAGER À LES SUIVRE

#### OBJECTIF BETTER TOMORROW 2025

**100 %** de nos consommateurs se verront proposer chaque jour des options favorisant un mode de vie sain

- > **5 787 diététiciens** employés par Sodexo dans le monde
- > **96 %** du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays qui ont un système assurant que les salariés ayant des responsabilités de restauration sont formés en conformité avec les normes locales et à la politique globale de sécurité alimentaire

### 5 PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LES PRATIQUES COMMERCIALES ÉQUITABLES, INCLUSIVES ET DURABLES

#### OBJECTIF BETTER TOMORROW 2025

**10 milliards d'euros** de notre valeur commerciale bénéficieront aux PME <sup>(1)</sup>

- > **4,4 milliards d'euros** de valeur commerciale bénéficiant aux PME
- > **57,6 %** du café acheté est certifié responsable (en kg)
- > **95,7 %** des achats sont réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseur

### 6 ÊTRE UN ACHETEUR RESPONSABLE ET FOURNIR DES SERVICES DE GESTION QUI RÉDUISENT LES ÉMISSIONS DE CARBONE

#### OBJECTIF BETTER TOMORROW 2025

**34 %** de réduction des émissions carbone <sup>(2)</sup>

- > **15,9 %** de réduction des émissions carbone des périmètres 1 et 2 (en valeur absolue, comparé à l'année de référence 2017)
- > **10,5 %** de réduction des émissions carbone de la chaîne d'approvisionnement du périmètre 3 (en valeur absolue, comparé à l'année de référence 2017)
- > **77,7 %** des achats de produits de la mer sont issus de filières responsables

### 7 AGIR DURABLEMENT POUR UN MONDE SANS FAIM

#### OBJECTIF BETTER TOMORROW 2025

**100 millions** de bénéficiaires Stop Hunger

- > **44 millions** de bénéficiaires Stop Hunger
- > **26 000** volontaires mobilisés sur des initiatives solidaires de Stop Hunger
- > **7,3 millions** de repas distribués aux plus démunis

### 8 FAIRE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION UN MOTEUR DE CHANGEMENT SOCIÉTAL

#### OBJECTIF BETTER TOMORROW 2025

**500 000 femmes** dans les communautés rendues plus autonomes

- > **45 495** femmes dans les communautés rendues plus autonomes
- > **94,8 %** du chiffre d'affaires du Groupe provient de pays participant à des initiatives améliorant la qualité de vie des femmes

### 9 DÉFENDRE UNE UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

#### OBJECTIF BETTER TOMORROW 2025

**50 %** de réduction de notre gaspillage alimentaire

- > **45,3 %** de réduction de notre gaspillage alimentaire sur les 291 sites ayant déployé le programme WasteWatch
- > **90,7 %** du chiffre d'affaires du Groupe provient de pays participant à des initiatives pour atteindre l'objectif de l'ONU contre le gaspillage alimentaire

➤ Agir de manière responsable est au cœur de notre mission et de tout ce que nous faisons au quotidien. Reconnu pour ces engagements, Sodexo encourage ses équipes à progresser pour réduire notre impact sur les écosystèmes.

Sodexo est ainsi membre des indices ESG 80, FTSE4Good et *Dow Jones Sustainability Index* pour lequel il est, pour la 15<sup>e</sup> année consécutive le leader de son secteur. Le Groupe est également classé au 1<sup>er</sup> rang des entreprises de son secteur au sein du *SAM Sustainability Yearbook* et pour la 11<sup>e</sup> année consécutive parmi les meilleures entreprises du classement *DiversityInc* en faveur de ses collaborateurs LGBTQ+, pour le recrutement de femmes de couleur et pour ses cadres dirigeantes. Sodexo détient par ailleurs la certification Gold d'Ecovadis.



<sup>1</sup> Petites et Moyennes Entreprises.

<sup>2</sup> Réduction absolue des gaz à effet de serre, Périmètre 1, Périmètre 2 et Périmètre 3 par rapport à la base de référence de 2017.

➤ Pour plus d'information, voir chapitre 2.

# Une politique de rémunération responsable

Dans l'intérêt de la Société et de ses parties prenantes et dans le respect de nos valeurs, le Conseil d'Administration veille à proposer une politique de rémunération responsable au service de la performance et de la stratégie à long terme.



NOTRE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ÉQUILBRÉE, ENTRE RECONNAISSANCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE, LONG TERME ET COURT TERME, VISE À RENFORCER NOTRE CULTURE DE LA PERFORMANCE. LES DÉCISIONS FORTES ET RESPONSABLES PRISES AU COURS DE L'EXERCICE FACE À LA SITUATION EXCEPTIONNELLE À LAQUELLE NOUS FAISONS FACE SONT LE REFLET DES VALEURS DE SODEXO. »

CÉCILE TANDEAU DE MARSAC  
Présidente du Comité des Rémunérations

## PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION

CONFORMITÉ

COMPÉTITIVITÉ

EXHAUSTIVITÉ  
ÉQUILIBRE

PERFORMANCE

TRANSPARENCE

ALIGNEMENT  
DES INTÉRÊTS

## PROGRAMME DE SOUTIEN AUX SALARIÉS

En avril 2020, face aux conséquences sociales et économiques de la pandémie de Covid-19, Sodexo a décidé de créer un programme de soutien aux salariés.

Ce programme à vocation mondiale, administré localement en fonction des besoins et spécificités de chaque pays, s'adresse aux collaborateurs sur sites les plus vulnérables, impactés par l'arrêt d'activité générant une perte de revenu.

Cette initiative de solidarité a été rendue possible par une contribution de l'entreprise et par la réduction des rémunérations des principaux dirigeants du Groupe pour un total de 30 millions d'euros.

- La rémunération de Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, a été diminuée de 50 % sur le second semestre de l'exercice fiscal.
- La rémunération fixe de Denis Machuel, Directeur Général, a été diminuée de 50 % sur le second semestre de l'exercice fiscal et sa rémunération variable supprimée pour l'ensemble de l'exercice 2019-2020.
- La rémunération fixe des membres du Comité Exécutif a été diminuée de 10 % sur le second semestre de l'exercice fiscal, et leur rémunération variable annuelle supprimée.
- Les 200 principaux dirigeants, répartis sur l'ensemble des géographies, activités et segments, ont également contribué à l'alimentation de ce programme au travers de la suppression de leur rémunération variable annuelle.



## RÉMUNÉRATION DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÉMUNÉRATION  
**100%**  
FIXE

### Structure de la rémunération

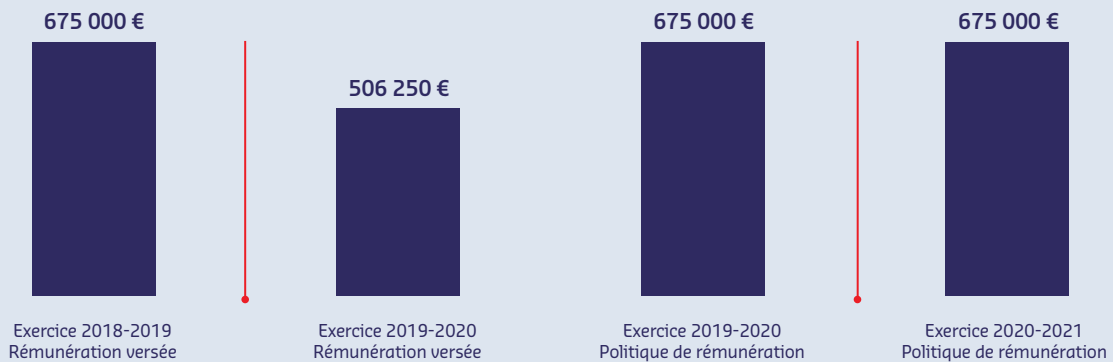
La rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration est composée d'une rémunération fixe ainsi que de régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé. En cohérence avec son rôle non-exécutif, et en ligne avec les

pratiques de marché en France, la Présidente du Conseil d'Administration ne dispose d'aucune rémunération variable ni annuelle à court terme, ni pluriannuelle, ni ne bénéficie d'un dispositif d'intéressement à long terme.

## ➤ Détail de la rémunération

- Pour l'exercice 2019-2020, la rémunération fixe annuelle théoriquement attribuable à la Présidente du Conseil d'Administration était de 675 000 euros.
- La rémunération effectivement versée à Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, pour l'exercice 2019-2020 s'est élevée à 506 250 euros compte tenu de la décision du Conseil d'Administration de réduire de 50 % son salaire fixe sur le second semestre de l'exercice 2019-2020.
- La rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration restera inchangée pour l'exercice 2020-2021 (soit 675 000 euros).

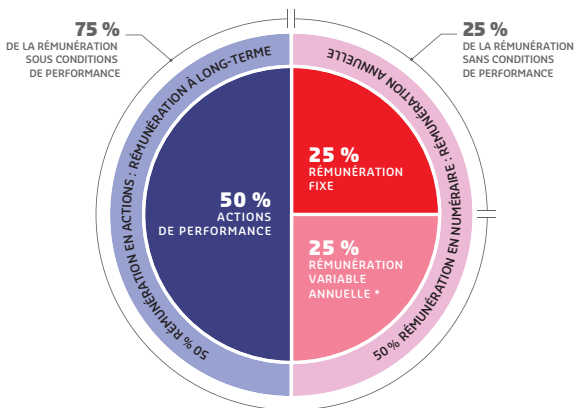
## ➤ Synthèse de la rémunération fixe de la Présidente du Conseil d'Administration



## RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

La politique de rémunération du Directeur Général vise un équilibre entre la performance à long terme et à court terme afin de promouvoir le développement de l'entreprise pour toutes ses parties prenantes.

### ➤ Structure de la rémunération



### ➤ Détail de la rémunération

#### RÉMUNÉRATION FIXE

- La rémunération fixe annuelle du Directeur Général, inchangée depuis sa nomination le 23 janvier 2018, s'élève théoriquement à 900 000 euros et rétribue les responsabilités attachées à ce type de mandat social.
- La rémunération fixe effectivement versée à Denis Machuel, Directeur Général, pour l'exercice 2019-2020 s'est élevée à 675 000 euros compte tenu de la décision du Conseil d'Administration de réduire de 50 % son salaire fixe sur le second semestre de l'exercice 2019-2020.
- La rémunération fixe du Directeur Général restera inchangée (900 000 euros) pour l'exercice 2020-2021.

\* À objectifs atteints à 100%.

## RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

- L'objectif de la rémunération variable annuelle est d'inciter le Directeur Général à atteindre les objectifs annuels de performance fixés par le Conseil d'Administration en ligne avec la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.
- La rémunération variable annuelle est égale, à objectifs atteints, à 100 % de la rémunération fixe (soit 900 000 euros) et peut atteindre 150 % (soit 1 350 000 euros) en cas de dépassement des objectifs décrits ci-dessous.

	Pondération	Résultats 2019-2020	Taux d'atteinte
<b>PERFORMANCES FINANCIÈRES</b>			
Croissance interne	20 %	- 12 %	0 %
Marge d'exploitation hors effets de change	20 %	2,9 %	0 %
Progression du résultat net (en millions d'euros)	10 %	(315)	0 %
Liquidités générées par les opérations (en millions d'euros)	20 %	72	0 %
<b>PERFORMANCES NON FINANCIÈRES</b>			
Santé et sécurité (Taux de fréquence des accidents avec arrêt)	10 %	0,77	100 %
Gestion des talents	10 %	-	75 %
DJSI	10 %	1 <sup>er</sup>	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>		<b>27,5 %</b>

Compte tenu de l'impact de la crise sanitaire sur les performances de l'exercice 2019-2020, le taux d'atteinte des objectifs s'est élevé à 27,5 %, équivalent à une rémunération variable de 247 500 euros.

Néanmoins, compte tenu de la décision du Conseil d'Administration, la rémunération variable au titre de l'exercice 2019-2020 est supprimée.

À titre exceptionnel et compte tenu de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, le budget de l'exercice 2020-2021 est établi par semestre, en cohérence avec les objectifs financiers communiqués au marché. Ainsi, les objectifs de performance économique ont été fixés en octobre 2020 pour le premier semestre et le seront en avril 2021 pour le second semestre.

Pour l'exercice 2020-2021, le taux d'atteinte de la part variable du Directeur Général sera donc constaté en deux temps : lors de l'annonce des résultats du premier semestre et lors de l'annonce des résultats annuels. Cette structure de part variable sera applicable à l'ensemble des salariés éligibles à une rémunération variable.

## RÉMUNÉRATION LONG TERME

Ce dispositif permet de renforcer la motivation et la fidélisation du dirigeant mandataire social tout en facilitant l'alignement de ses intérêts avec ceux des actionnaires ainsi qu'avec l'intérêt social de l'entreprise.

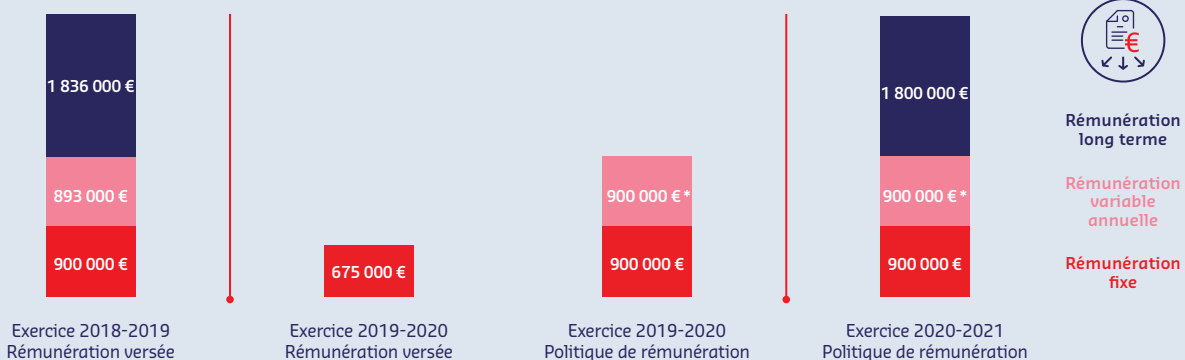
La rémunération à long terme repose à ce jour exclusivement sur l'attribution gratuite d'actions de performance.

En application de la décision du Conseil d'Administration du 6 novembre 2019 visant à réduire la durée de la période

d'acquisition des actions de 4 à 3 ans, et afin de maintenir le rythme régulier annuel de livraison des actions, aucune action de performance n'a été attribuée au Directeur Général au cours de l'exercice 2019-2020.

La rémunération à long terme attribuable pour l'exercice 2020-2021 est soumise à des critères de performance et à une condition de présence.

## Synthèse de la rémunération du Directeur Général



\* Montant pouvant atteindre 1 350 000 € en cas de dépassement des objectifs.

➤ Pour plus d'informations, voir le chapitre 5.5 relatif à la Rémunération.

# RAPPORT DE GESTION

<b>2.1</b>	<b>Rapport d'activité de l'exercice 2019-2020</b>	<b>54</b>
2.1.1	Faits marquants de l'exercice 2019-2020 – Une histoire en deux temps	54
2.1.2	Performance de l'exercice 2019-2020	56
2.1.3	Situation financière du Groupe	65
<b>2.2</b>	<b>Reporting extra-financier</b>	<b>69</b>
2.2.1	420 000 collaborateurs au service des clients et des consommateurs	69
2.2.2	Des talents engagés	72
2.2.3	L'investissement dans le développement des talents	73
2.2.4	Une organisation flexible, respectueuse des collaborateurs, qui offre de bonnes conditions de travail	74
2.2.5	Intégrité et respect des droits de l'homme dans la conduite des affaires, partout où Sodexo est implanté	75
2.2.6	Nos engagements en tant que prestataire de services	76
2.2.7	Nos engagements en tant qu'entreprise citoyenne	78
2.2.8	Controverses	80
2.2.9	Notre méthodologie de <i>reporting</i>	81
2.2.10	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	84

## 2.1 RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2019-2020

### 2.1.1 Faits marquants de l'exercice 2019-2020 – Une histoire en deux temps

#### 2.1.1.1 Un 1<sup>er</sup> semestre 2019-2020 conforme à l'agenda stratégique « Focus sur la Croissance » et aux objectifs

Au 1<sup>er</sup> semestre 2019-2020, la croissance interne est solide, et atteint + 3,2 %. La croissance interne des Services sur Site s'élève à + 3,2 %, avec une fidélisation clients et un développement commercial stables, et une forte croissance des ventes sur sites existants, soutenue par la Coupe du Monde de Rugby. La croissance interne des Services Avantages & Récompenses augmente de + 4 %, la performance élevée en Europe étant compensée par la faiblesse du Brésil. La marge d'exploitation est stable à 5,9 % et le bilan reste solide malgré une augmentation des investissements et d'un flux de trésorerie négatif, traditionnel du 1<sup>er</sup> semestre.

La performance du semestre est conforme aux objectifs annuels : une croissance interne de + 4 % du Groupe, incluant les Jeux Olympiques d'été, et la marge d'exploitation stable à 5,5 %.

L'agenda stratégique « Focus sur la Croissance » était en cours de déploiement dans toutes ses dimensions, axé sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, permettant ainsi de continuer à réinvestir dans la croissance. Les projets visant à adopter une approche centrée sur le client et le consommateur se sont concrétisés avec la mise en place d'un nouveau CRM qui a revitalisé les équipes de vente et le lancement du premier MSDC (Centres de Distribution Marketing et Ventes) en Amérique du Nord. Aspire a été déployé, dans le cadre du programme de développement des talents, et a suscité un fort intérêt de la part des 50 000 managers concernés. Le programme WasteWatch a été déployé sur 291 sites et notre partenariat avec WWF, qui apporte un soutien technique à nos programmes de responsabilité d'entreprise, a été renouvelé. Le Groupe a continué d'être reconnu par différents publics, en étant notamment inclus dans l'indice Bloomberg Gender-Equality, ainsi qu'en étant désigné leader du secteur d'activité par le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) pour la 15<sup>e</sup> année consécutive, et en se joignant à l'initiative de The Valuable 500 qui place le handicap à l'ordre du jour des entreprises.

Le virus du Covid-19 est ensuite apparu, d'abord en Chine, où Sodexo a été immédiatement mobilisé. L'expérience acquise lors de cette exposition dans la région a ensuite été rapidement transférée à l'Europe et l'Amérique du Nord à mesure que la pandémie s'est propagée à travers le monde.

#### 2.1.1.2 Un 2<sup>nd</sup> semestre 2019-2020 significativement impacté par le Covid-19

Au fur et à mesure de la propagation de la pandémie dans le monde entier, la priorité du Groupe a d'abord été d'assurer la

sécurité de l'ensemble de ses collaborateurs, puis de mettre en œuvre un ensemble de mesures rigoureuses pour protéger ses résultats :

1. la gestion proactive de la main-d'œuvre en utilisant tous les programmes de soutien gouvernementaux existants et en adaptant le nombre d'employés lorsque ces dispositions n'existaient pas ;
2. le contrôle strict de la trésorerie en entretenant un dialogue permanent avec les clients, en reportant les investissements, projets et fusions-acquisitions non essentiels, en surveillant quotidiennement la trésorerie et en assurant la parfaite conformité aux politiques de *cash pooling* ;
3. la surveillance constante de notre chaîne d'approvisionnement afin de sécuriser l'accès aux matières premières et équipements de protection individuelle et de réduire rapidement les stocks quand cela était nécessaire.

La croissance interne du chiffre d'affaires du 2<sup>nd</sup> semestre 2019-2020 recule de - 27,5 %, avec un 3<sup>e</sup> trimestre à - 36 % ajusté des 2 premières semaines non impactées par le confinement et un 4<sup>e</sup> trimestre à - 24,9 %, reflétant une nette tendance à l'amélioration jusqu'à septembre 2020.

L'impact sur le résultat d'exploitation de la baisse du chiffre d'affaires s'établit à 21,2 % à taux constant, dans la fourchette des hypothèses entre 20 à 23 % fournies par le Groupe en juillet 2020.

Au cours du 2<sup>nd</sup> semestre, les liquidités générées par les opérations solides à 465 millions d'euros, hors indemnités de remboursement anticipé des emprunts USPP, bien supérieur à la fourchette des hypothèses entre -200 millions d'euros et 200 millions d'euros.

#### 2.1.1.3 Rise with Sodexo

Après avoir mis en place les mesures nécessaires pour protéger nos collaborateurs, nos consommateurs et notre trésorerie, et en tirant les leçons de l'expérience vécue lors de la reprise des activités en Asie, les équipes et les experts de Sodexo ont rapidement identifié les éléments clés pour aider les clients à proposer un environnement sûr et accueillant à leurs salariés à la fin de leur confinement. Ce programme « rise with Sodexo » repose sur l'intégration des activités Services sur Site, Services Avantages & Récompenses et Services aux Particuliers et à Domicile, intégrant plus de 40 services essentiels, adaptés spécifiquement aux besoins de chaque client. Ces services incluent le nettoyage et la désinfection, le contrôle de la qualité de l'air, des offres diversifiées de restauration, des services de réorganisation des espaces de travail pour assurer la distanciation sociale pour les personnes revenant sur site, ainsi que des cartes repas, des services de conciergerie virtuelle et des services de livraison de repas pour ceux qui restent en télétravail.

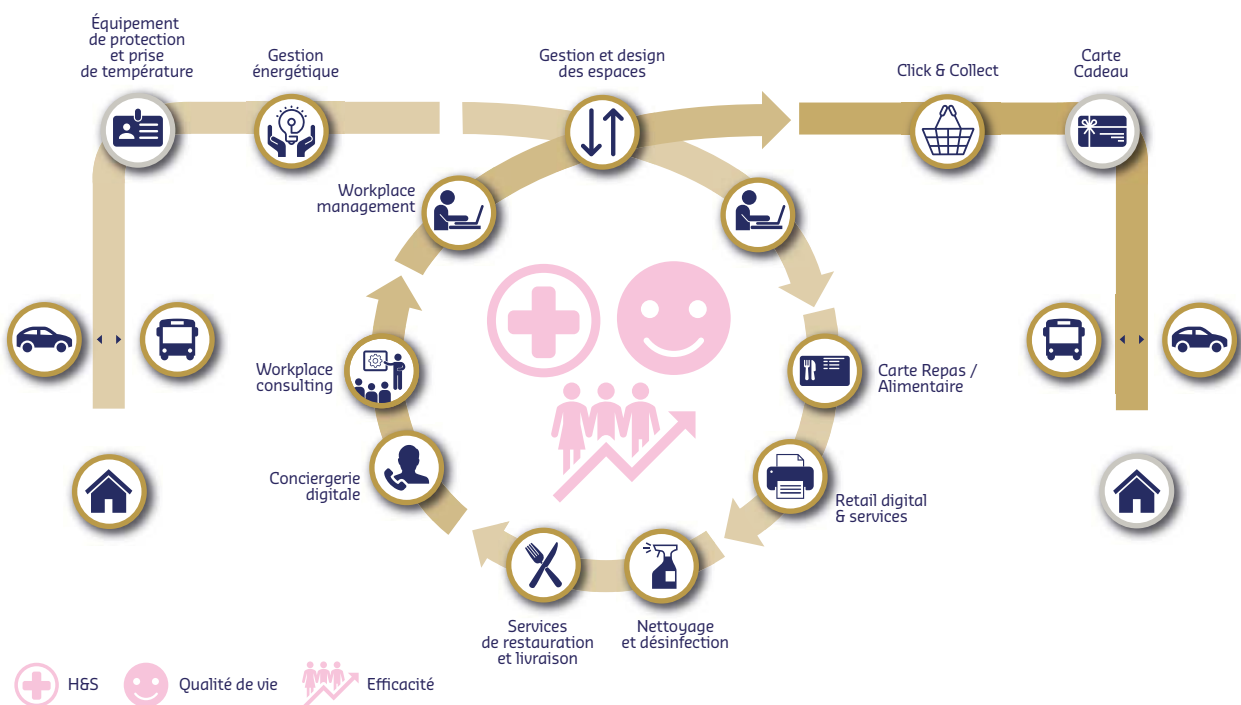


Pour s'assurer que l'ensemble de ces protocoles sont sûrs et garantir cela aux clients et aux consommateurs :

- Sodexo a créé un nouveau **Conseil Médical Consultatif**, composé d'experts du monde entier en épidémiologie, médecine générale, nutrition, médecine du travail et santé comportementale, ainsi qu'en planification et gestion des pandémies afin d'accompagner l'élaboration de nouveaux protocoles et normes, notamment pour ses services liés au Covid-19 déployés dans le monde entier. Ce Conseil propose une orientation technique et une validation des protocoles sanitaires et de sécurité ;
- Sodexo s'est associé à **Bureau Veritas** pour mettre en œuvre un **label certifiant les procédures et services proposés par Sodexo**, gage de qualité supplémentaire quant aux mesures sanitaires prises par les organisations dans le cadre de leur réouverture post-confinement.

Afin d'accompagner « rise with Sodexo », Sodexo a réaffirmé **cinq engagements clés en matière de responsabilité sociétale** pour une reprise économique plus durable et plus écologique :

- poursuivre le déploiement du programme de réduction des déchets alimentaires WasteWatch ;
- maintenir les efforts de réduction des articles en plastique à usage unique et des déchets plastiques ;
- donner accès à une alimentation durable et à des repas « à faible émission de carbone » ;
- promouvoir un approvisionnement durable et responsable ;
- améliorer la formation environnementale de ses collaborateurs.



#### 2.1.1.4 Contribuer à un meilleur avenir

Conformément à sa feuille de route **Better Tomorrow 2025**, Sodexo s'emploie à renforcer son engagement et ses performances en matière de responsabilité d'entreprise.

- Sodexo est ainsi **la première entreprise mondiale de services alimentaires à lier son financement à la prévention du gaspillage alimentaire**.
- Grâce à un partenariat renouvelé avec le WWF, Sodexo poursuit son objectif de réduire de 34 % ses émissions de carbone d'ici 2025 (par rapport à 2017) et s'engage à supprimer la déforestation de sa chaîne d'approvisionnement d'ici 2030.
- Sodexo continue d'être reconnu par la communauté financière en figurant **en tête du classement « Sustainability**

**Yearbook » de SAM** pour la 13<sup>e</sup> année consécutive ainsi que dans la **catégorie « or » d'EcoVadis**. Sodexo reste également **le leader de son secteur d'activité dans l'indice Dow Jones Sustainability Index (DJSI)**, pour la 15<sup>e</sup> année consécutive. Le Groupe a par ailleurs été inclus dans l'indice **Bloomberg Gender-Equality 2020**, qui reconnaît l'engagement de l'entreprise à faire évoluer les femmes sur le lieu de travail. Sodexo rejoint également l'indice **Euronext® Eurozone ESG Large 80 Index**, reconnaissant ainsi sa capacité à réduire ses émissions et à adapter le modèle économique pour répondre aux risques et opportunités liés à la transition vers une économie à faible émission de carbone.

### 2.1.1.5 Évolution au sein du Conseil d'Administration

- Soumitra Dutta, dont le mandat arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021, a émis le souhait de ne pas être renouvelé dans ses fonctions d'administrateur. Administrateur indépendant au sein du Conseil d'Administration de Sodexo depuis le 19 janvier 2015, Soumitra Dutta a contribué de manière significative aux débats du Conseil et du Comité d'Audit notamment dans les domaines des technologies, du digital et de la stratégie.
- Par conséquent, le Conseil d'Administration proposera à la prochaine Assemblée Générale la nomination de Federico J. González Tejera, en qualité d'administrateur indépendant pour une durée de trois ans. De nationalité espagnole, Federico J. González Tejera est Directeur Général de Radisson Hospitality AB. Ayant occupé différents postes de Direction Générale dans plusieurs multinationales, notamment dans le secteur de l'hôtellerie, il apportera au Conseil sa vision stratégique ainsi que sa solide culture consommateur.
- Lors de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021, les actionnaires seront également invités à renouveler les mandats de Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et Françoise Brougher.
  - Sophie Bellon est administratrice non-indépendante au sein du Conseil d'Administration de Sodexo depuis le 26 juillet 1989 et Présidente du Conseil d'Administration depuis le 26 janvier 2016. Elle apporte au Conseil et au Groupe sa connaissance approfondie de Sodexo. Première ambassadrice du Groupe, elle intervient dans de nombreuses instances pour valoriser l'entreprise, ses services de Qualité de Vie et sa mission. Sophie Bellon est mobilisée pour garantir la bonne gouvernance du Groupe et pleinement impliquée dans les travaux du Conseil, avec un taux de participation aux réunions du Conseil d'Administration de 100 % depuis plus de dix ans.
  - Nathalie Bellon-Szabo est administratrice non-indépendante au sein du Conseil d'Administration de Sodexo depuis le 26 juillet 1989, membre du Comité Exécutif du Groupe et Directrice Générale du segment Sports & Loisirs au niveau mondial depuis le 19 juin 2018. Elle apporte au Conseil sa connaissance approfondie de Sodexo et de ses opérations ainsi que son expérience et sa contribution dans les services de Qualité de Vie. Au cours de son mandat actuel, le taux moyen de sa participation aux réunions du Conseil d'Administration est de 97 %.
  - Françoise Brougher est administratrice indépendante au sein du Conseil d'Administration de Sodexo depuis le 23 janvier 2012. Elle apporte au Conseil son expérience internationale, notamment aux États-Unis, et sa vision stratégique, ainsi que ses compétences en tant que Directrice Générale de sociétés cotées basées aux États-Unis dans le domaine du digital. Ses compétences seront utiles pour permettre à Sodexo de s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs, clients, collaborateurs et fournisseurs. Au cours de son mandat actuel, le taux moyen de sa participation aux réunions du Conseil d'Administration est de 94 %.
  - Véronique Laury sera nommée au sein du Comité d'Audit en remplacement de Soumitra Dutta.
  - Le mandat de Cathy Martin a été reconduit en tant qu'administrateur représentant des employés pour une nouvelle période de trois ans commençant à compter du 12 janvier 2021.
  - Si l'ensemble des résolutions proposées sont approuvées lors de la prochaine Assemblée Générale, la diversité du Conseil restera inchangée avec 70 % de membres indépendants et 60 % de femmes.

## 2.1.2 Performance de l'exercice 2019-2020

### 2.1.2.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	31 AOÛT 2020	31 AOÛT 2019	VARIATION	VARIATION À TAUX CONSTANT
Chiffre d'affaires	19 321	21 954	- 12,0 %	- 11,2 %
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>569</b>	<b>1 200</b>	<b>- 52,6 %</b>	<b>- 49,6 %</b>
<b>MARGE D'EXPLOITATION</b>	<b>2,9 %</b>	<b>5,5 %</b>	<b>- 260 pbs</b>	<b>- 240 pbs</b>
Autres charges opérationnelles	(503)	(141)		
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>65</b>	<b>1 059</b>	<b>- 93,8 %</b>	<b>- 91,1 %</b>
Résultat financier net	(291)	(100)		
Charge d'impôt *	(98)	(277)		
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>(315)</b>	<b>665</b>		
<b>Bénéfice net par action</b> (en euros)	<b>(2,16)</b>	<b>4,56</b>		
<b>RÉSULTAT NET AJUSTÉ</b>	<b>306</b>	<b>765</b>	<b>- 60,1 %</b>	<b>- 57,1 %</b>
Bénéfice net ajusté par action (en euros)	2,10	5,25	- 60,1 %	

\* Le taux effectif d'impôt ajusté pour l'exercice 2019-2020 est de 30,8 % par rapport à 29 % pour l'exercice 2018-2019.

## 2.1.2.2 Effet de change

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

marges par rapport au Groupe, toute baisse du real brésilien face à l'euro pèse sur la marge d'exploitation en raison d'une variation du mix de marges. À l'inverse, en cas de hausse du real brésilien, les marges du Groupe augmentent.

1 €=	TAUX MOYEN 2019-2020	TAUX MOYEN 2018-2019	TAUX MOYEN 2019-2020 VS. 2018-2019	TAUX DE CLÔTURE 2019-2020 AU 31/08/2020	TAUX DE CLÔTURE 2018-2019 AU 31/08/2019	TAUX DE CLÔTURE 31/08/2020 VS. 31/08/2019
Dollar US	1,115	1,134	+ 1,7 %	1,194	1,104	- 7,6 %
Livre sterling	0,876	0,885	+ 1,0 %	0,896	0,906	+ 1,1 %
Real brésilien	5,255	4,384	- 16,6 %	6,474	4,588	- 29,1 %

L'effet de change le plus important cette année est la baisse du real brésilien de 16,6 % au cours de l'année, avec une baisse particulièrement forte au cours du 2<sup>nd</sup> semestre. L'impact sur le

chiffre d'affaires du Groupe est relativement faible, comparé à l'impact sur le résultat d'exploitation dû à la rentabilité plus élevée des Services Avantages & Récompenses, en particulier au Brésil.

Sodexo exerçant ses activités dans 64 pays, la proportion des devises les plus significatives dans le chiffre d'affaires et dans le résultat d'exploitation est la suivante :

(EXERCICE 2019-2020)	% DU CHIFFRE D'AFFAIRES	% DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION
Dollar US	40 %	59 %
Euro	24 %	- 38 %
Livre sterling	9 %	14 %
Real brésilien	5 %	30 %

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

De ce fait, pour le calcul de la croissance interne des Services sur Site en Argentine, les montants en peso argentin pour les exercices 2019-2020 et 2018-2019 ont été convertis au taux de change de 1 EUR = 87,865 ARS contre 63,975 ARS pour l'exercice 2018-2019.

## 2.1.2.3 Chiffre d'affaires

### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT

CHIFFRES D'AFFAIRES PAR SEGMENT (en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019	CROISSANCE INTERNE RETRAITÉE	CROISSANCE INTERNE	CROISSANCE EXTERNE	EFFET DE CHANGE	VIATION TOTALE
Entreprises & Administrations	10 265	11 577	- 12,1 %	- 10,3 %	+ 0,4 %	- 1,4 %	- 11,3 %
Santé & Seniors	4 815	5 210	- 6,6 %	- 9,4 %	+ 1,7 %	+ 0,1 %	- 7,6 %
Éducation	3 475	4 280	- 18,9 %	- 20,4 %	+ 0,5 %	+ 1,0 %	- 18,8 %
SERVICES SUR SITE	18 554	21 067	- 12,1 %	- 12,1 %	+ 0,7 %	- 0,5 %	- 11,9 %
SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES	773	892	- 7,8 %	- 7,8 %	+ 0,2 %	- 5,8 %	- 13,4 %
Élimination	(5)	(4)					
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>19 321</b>	<b>21 954</b>	<b>- 12,0 %</b>	<b>- 12,0 %</b>	<b>+ 0,7 %</b>	<b>- 0,8 %</b>	<b>- 12,0 %</b>

Pour l'exercice 2019-2020, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 19,3 milliards d'euros, en baisse de - 12 % par rapport à l'exercice précédent. Ce recul est la combinaison d'une solide croissance du chiffre d'affaires au 1<sup>er</sup> semestre de + 3,2 %, suivie d'une baisse de - 27,5 % au 2<sup>nd</sup> semestre, alors que la pandémie

de Covid-19 se propageait à travers le monde, affectant la plupart des sites du Groupe, en particulier dans les Écoles et Universités, les services aux Entreprises et Sports & Loisirs au sein du segment Entreprises & Administrations, en particulier en Amérique du Nord et en Europe.

CHIFFRES D'AFFAIRES PAR SEGMENT (en millions d'euros)	CROISSANCE		CROISSANCE		CROISSANCE	
	S1 2019-2020	S1 2018-2019	INTERNE RETRAITÉE	S2 2019-2020	S2 2018-2019	INTERNE RETRAITÉE
Entreprises & Administrations	6 186	5 645	+ 5,7 %	4 079	5 932	- 29,2 %
Santé & Seniors	2 538	2 552	- 2,0 %	2 276	2 658	- 11,1 %
Éducation	2 528	2 420	+ 2,4 %	947	1 860	- 47,2 %
<b>SERVICES SUR SITE</b>	<b>11 252</b>	<b>10 617</b>	<b>+ 3,2 %</b>	<b>7 302</b>	<b>10 450</b>	<b>- 27,8 %</b>
<b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>	<b>443</b>	<b>430</b>	<b>+ 4,0 %</b>	<b>330</b>	<b>462</b>	<b>- 18,8 %</b>
Élimination	(3)	(2)		(2)	(2)	
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>11 692</b>	<b>11 045</b>	<b>+ 3,2 %</b>	<b>7 629</b>	<b>10 909</b>	<b>- 27,5 %</b>

La plupart des segments et des activités ont été impactés par la pandémie au cours du 2<sup>nd</sup> semestre, en fonction du nombre de fermetures de sites, certains plus que d'autres.

## RÉALISÉ 2019-2020

CROISSANCE INTERNE	RÉALISÉ 2019-2020			
	T3	TENDANCE T3	T4	S2
<b>Entreprises &amp; Administrations</b>	<b>- 28,5 %</b>	<b>- 34 %</b>	<b>- 29,8 %</b>	<b>- 29,2 %</b>
Dont Services aux Entreprises	- 27 %	- 32 %	- 25 %	- 26 %
Dont Sports & Loisirs	- 84 %	- 100 %	- 91 %	- 88 %
<b>Santé &amp; Seniors</b>	<b>- 12,9 %</b>	<b>- 15 %</b>	<b>- 9,1 %</b>	<b>- 11,1 %</b>
<b>Éducation</b>	<b>- 53,9 %</b>	<b>- 65 %</b>	<b>- 35,7 %</b>	<b>- 47,2 %</b>
Dont Écoles	- 48 %	- 58 %	- 23 %	- 39 %
Dont Universités	- 59 %	- 71 %	- 48 %	- 55 %
<b>Services sur Site</b>	<b>- 30,1 %</b>	<b>- 36 %</b>	<b>- 25,4 %</b>	<b>- 27,8 %</b>
<b>Services Avantages &amp; Récompenses</b>	<b>- 22,8 %</b>	<b>- 27 %</b>	<b>- 15,1 %</b>	<b>- 18,8 %</b>
<b>Groupe</b>	<b>- 29,9 %</b>	<b>- 36 %</b>	<b>- 24,9 %</b>	<b>- 27,5 %</b>

## SERVICES SUR SITE

Le chiffre d'affaires des **Services sur Site** diminue de - 12,1 % sur l'année, le 2<sup>nd</sup> semestre étant en baisse de - 27,8 %. Ce ralentissement est le plus fort jamais enregistré, sévèrement impacté par les fermetures de sites pendant le confinement et par une reprise progressive depuis.

Malgré cette importante perte de chiffre d'affaires, les choix stratégiques que le Groupe a fait au fil des années ainsi que ses investissements ont permis d'assurer une certaine résilience au cours de cette crise.

Au 2<sup>nd</sup> semestre :

- les services de Facilities Management (40 % du chiffre d'affaires total des Services sur Site) ne diminuent que de - 1,4 % et les Grands comptes intégrés mondiaux (10 % du chiffre d'affaires des Services sur Site) sont stables, tandis que les services de restauration baissent de - 42,2 % ;
- alors que l'Amérique du Nord et l'Europe baissent respectivement de - 35,9 % et de - 28,4 %, la région Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique (17 % du chiffre d'affaires total des Services sur Site) ne baisse que de - 5,2 % ;
- pour le segment Entreprises & Administrations,
  - les segments Énergie & Ressources et Services aux Gouvernements regroupés (14 % du chiffre d'affaires des Services sur Site) progressent de + 1,3 % au 2<sup>nd</sup> semestre,
  - la baisse des Services aux Entreprises (25 % du chiffre d'affaires des Services sur Site) se limite à - 26 % en

raison de la répartition équilibrée entre les services de Facilities Management et de restauration et entre les consommateurs cols blancs et cols bleus,

- les activités du segment Sports & Loisirs ont très rapidement fermé dès la mi-mars, entraînant des ventes en baisse de - 88 % ;
- en Éducation, et ce malgré leurs fermetures, les écoles sont plus résilientes que les universités en raison d'un nombre important d'administrations locales, en particulier en Amérique du Nord, qui fournissent des repas aux familles dans le besoin ;
- notre répartition d'un tiers de contrats « Cost+ » et deux tiers de contrats « P&L », dans le segment Services aux Entreprises, contribue à atténuer l'impact de la baisse soudaine du chiffre d'affaires ;
- le segment Santé & Seniors (26 % du chiffre d'affaires des Services sur Site) reste résilient, en baisse de seulement - 11,1 % ;
- tous les indicateurs clés ont été impactés :
  - le taux de fidélisation clients à la fin de l'exercice est solide à 93,5 %, en hausse de 20 points de base, ou de 110 points de base retraité des sorties volontaires de certains contrats, et se redresse de 230 points de base en Amérique du Nord. La fidélisation est par ailleurs plus élevée à 95,7 % en termes de marge brute,

- le développement commercial diminue de - 140 points de base à 4,9 %, de nombreux projets ayant été retardés, mais la discipline est maintenue avec une amélioration de 50 points de base de la marge des contrats signés,
- la baisse des ventes sur sites existants est de - 11,9 %, reflétant les baisses significatives de volume dans de nombreux segments, en particulier Sports & Loisirs,

Éducation & Services aux Entreprises tandis que Santé & Seniors, Services aux Gouvernements et Énergie & Ressources restent beaucoup plus résilients compensés par la vente de services additionnels, en particulier des services spécialisés d'hygiène et de nettoyage. Seuls le segment Énergie & Ressources et la région Asie-Pacifique enregistrent une croissance des ventes sur sites existants au cours du 2<sup>nd</sup> semestre.

## SERVICES SUR SITE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019	CROISSANCE INTERNE RETRAITÉE
Amérique du Nord	8 036	9 572	- 17,4 %
Europe	7 308	8 129	- 11,9 %
Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique	3 210	3 366	+ 2,5 %
<b>TOTAL SERVICES SUR SITE</b>	<b>18 554</b>	<b>21 067</b>	<b>- 12,1 %</b>

## POUR LE 2<sup>ND</sup> SEMESTRE UNIQUEMENT

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	S2 2019-2020	S2 2018-2019	CROISSANCE INTERNE RETRAITÉE
Amérique du Nord	2 936	4 635	- 35,9 %
Europe	2 919	4 063	- 28,4 %
Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique	1 447	1 752	- 5,2 %
<b>TOTAL SERVICES SUR SITE</b>	<b>7 302</b>	<b>10 450</b>	<b>- 27,8 %</b>

### Brexit :

En juin 2016, les électeurs britanniques ont voté pour la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne. Présent au Royaume-Uni depuis 1988, Sodexo y compte aujourd'hui environ 31 000 collaborateurs. La sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne ne devrait pas impacter les activités du Groupe de manière significative. Sodexo est en effet un acteur local, qui travaille avec des fournisseurs et des salariés locaux, et très souvent pour les pouvoirs publics et services gouvernementaux. Des plans d'actions ont été mis en place pour limiter les répercussions d'un « no deal » sur les prix et la disponibilité des denrées alimentaires. La croissance de l'activité restera évidemment dépendante de l'évolution du PIB et de l'emploi au sein du pays.

## Entreprises & Administrations

### CHIFFRE D'AFFAIRES

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019	CROISSANCE INTERNE RETRAITÉE
Amérique du Nord	2 518	3 263	- 24,1 %
Europe	4 904	5 371	- 13,3 %
Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique	2 843	2 942	+ 3,4 %
<b>TOTAL ENTREPRISES &amp; ADMINISTRATIONS</b>	<b>10 265</b>	<b>11 577</b>	<b>- 12,1 %</b>

La croissance interne du chiffre d'affaires du segment **Entreprises & Administrations** pour l'exercice 2019-2020 s'élève à **10,3 milliards d'euros**, en baisse de - 12,1 %, reflétant une croissance interne de + 3,2 % au 1<sup>er</sup> semestre et d'une baisse de - 29,2 % au 2<sup>nd</sup> semestre.

POUR LE 2<sup>ND</sup> SEMESTRE UNIQUEMENT

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	S2 2019-2020	S2 2018-2019	CROISSANCE INTERNE RETRAITÉE
Amérique du Nord	860	1 693	- 48,5 %
Europe	1 920	2 715	- 31,6 %
Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique	1 299	1 524	- 3,4 %
<b>TOTAL ENTREPRISES &amp; ADMINISTRATIONS</b>	<b>4 079</b>	<b>5 932</b>	<b>- 29,2 %</b>

En **Amérique du Nord**, la croissance interne du 2<sup>nd</sup> semestre s'établit à - 48,5 %. La région a été particulièrement touchée par une très forte baisse du segment Sports & Loisirs en raison de la fermeture des stades, des centres de congrès et des musées à partir de mars. Le segment Énergie & Ressources a également été impacté par la fermeture de nombreux sites de production en raison de la forte baisse des prix de l'énergie. Les Services aux Entreprises sont plus résilients du fait des services de Facilities Management et de la part des cols bleus qui ont continué à travailler pendant le confinement. Le segment Services aux Gouvernements fait également preuve de résilience, les bases militaires étant restées actives tout au long de la crise, nécessitant davantage de services.

En **Europe**, la croissance interne du chiffre d'affaires du 2<sup>nd</sup> semestre diminue de - 31,6 % en raison de la baisse significative de Sports & Loisirs et, dans une moindre mesure,

des Services aux Entreprises, pour lesquels la reprise du travail s'effectue progressivement depuis mai. Les segments Services aux Gouvernements et Énergie & Ressources sont très résilients, aidés par une solide activité en services de Facilities Management.

En **Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique**, la croissance interne du chiffre d'affaires s'établit à - 3,4 %. L'activité des Services aux Entreprises diminue en raison de la propagation progressive de la pandémie en Amérique latine et en Inde. L'activité en Chine retrouve une croissance positive sur les derniers mois du 2<sup>nd</sup> semestre. Énergie & Ressources bénéficie de ventes de services de Facilities Management additionnels solides, notamment de nettoyage et de désinfection, pour protéger les consommateurs de la pandémie, en particulier dans le secteur minier, où les sites sont restés ouverts tout au long de la période.

## Santé &amp; Seniors

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019	CROISSANCE INTERNE RETRAITÉE
Amérique du Nord	2 950	3 211	- 9,7 %
Europe	1 579	1 678	- 1,7 %
Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique	286	321	+ 1,8 %
<b>TOTAL SANTÉ &amp; SENIORS</b>	<b>4 815</b>	<b>5 210</b>	<b>- 6,6 %</b>

La croissance interne du **chiffre d'affaires** du segment **Santé & Seniors** s'élève à **4,8 milliards d'euros**, en baisse de - 6,6 %. Le 1<sup>er</sup> semestre connaît une baisse de - 2 % en raison de la perte de certains gros contrats et d'une importante sortie de contrat.

Au cours du 2<sup>nd</sup> semestre, la baisse de 11,1 % est liée à une activité hospitalière courante (hors Covid-19) et de ventes *retail* moindres dans les hôpitaux ainsi qu'une sortie additionnelle de contrat. Le chiffre d'affaires du segment Seniors reste stable.

POUR LE 2<sup>ND</sup> SEMESTRE UNIQUEMENT

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	S2 2019-2020	S2 2018-2019	CROISSANCE INTERNE RETRAITÉE
Amérique du Nord	1 394	1 639	- 14,6 %
Europe	760	842	- 3,9 %
Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique	122	177	- 9,4 %
<b>TOTAL SANTÉ &amp; SENIORS</b>	<b>2 276</b>	<b>2 658</b>	<b>- 11,1 %</b>

En **Amérique du Nord**, la croissance interne du 2<sup>nd</sup> semestre s'établit à - 14,6 %, impactée par la baisse des activités hospitalières hors Covid-19 et des ventes *retail* dans les hôpitaux et certaines pertes et sorties de contrat, notamment une nouvelle sortie de contrat au 4<sup>e</sup> trimestre. L'activité Seniors est stable.

En **Europe**, la croissance interne est plus résiliente, en baisse de - 3,9 %. Les services de restauration diminuent de façon significative et ne montrent aucun signe de reprise au cours de la période. Cependant, la croissance revient au 4<sup>e</sup> trimestre

grâce à la solidité des ventes additionnelles de nouveaux services d'hygiène liés au Covid-19 et à un contrat important pour les centres de tests rapides au Royaume-Uni. L'activité Seniors est résiliente au cours des deux trimestres et s'améliore en juillet et en août.

En **Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique**, la croissance interne du chiffre d'affaires s'établit à - 9,4 %, se détériorant tout au long du 2<sup>nd</sup> semestre à mesure que la pandémie s'est propagée en Amérique latine et en Inde.

## Éducation

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019	CROISSANCE INTERNE RETRAITÉE
Amérique du Nord	2 569	3 098	- 18,5 %
Europe	824	1 079	- 20,1 %
Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique	81	102	- 20,3 %
<b>TOTAL ÉDUCATION</b>	<b>3 475</b>	<b>4 280</b>	<b>- 18,9 %</b>

Pour l'exercice 2019-2020, la croissance interne du chiffre d'affaires du segment **Éducation** s'établit à **3,5 milliards d'euros**, en baisse de - 18,9 %. Alors que le 1<sup>er</sup> semestre connaît une hausse de + 2,4 %, le 2<sup>nd</sup> semestre baisse de - 47,2 %, fortement impacté par la fermeture de la plupart des sites à

travers le monde. Les services de restauration diminuent de plus de moitié, le reste étant principalement lié aux efforts des autorités locales pour fournir des repas aux familles malgré la fermeture des écoles. Les services de Facilities Management sont beaucoup plus résilients.

### POUR LE 2<sup>ND</sup> SEMESTRE UNIQUEMENT

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	S2 2019-2020	S2 2018-2019	CROISSANCE INTERNE RETRAITÉE
Amérique du Nord	681	1 303	- 46,5 %
Europe	239	506	- 49,2 %
Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique	26	51	- 45,3 %
<b>TOTAL ÉDUCATION</b>	<b>947</b>	<b>1 860</b>	<b>- 47,2 %</b>

Au 2<sup>nd</sup> semestre, l'**Amérique du Nord** affiche une baisse de - 46,5 %. Bien que certaines universités soient restées ouvertes pour les étudiants étrangers ne pouvant pas rentrer chez eux, la plupart des universités et des écoles ont été fermées à partir de la fin du mois de mars. Les écoles sont beaucoup plus résilientes que les universités en raison d'une plus grande part de services de Facilities Management et du nombre important de repas produits à la demande des autorités locales pour les familles dans le besoin.

En **Europe**, la croissance interne du chiffre d'affaires est en baisse de - 49,2 %. Les écoles ont été fermées dans tous les

pays dès le début de la crise. Bien que 80 % des écoles aient rouvert en France en juin, la fréquentation est restée très faible. L'activité des colonies de vacances a aidé dans certains pays, même si elle est restée limitée au Royaume-Uni. Certaines ventes de services additionnels de services de nettoyage et de désinfection contribuent à compenser la réduction très importante de l'activité des services de restauration.

En **Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique**, la croissance interne s'établit à - 45,3 %, avec la fermeture progressive des écoles à travers l'Asie. Certaines écoles ont commencé à rouvrir en Chine avant les vacances d'été.

### SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES

Pour l'exercice 2019-2020, le chiffre d'affaires des **Services Avantages & Récompenses** s'élève à 773 millions d'euros, en baisse de - 13,4 %. L'effet de change a un impact négatif de - 5,8 %, principalement en raison de la faiblesse du real brésilien et de la livre turque. Le changement de périmètre est négligeable. La croissance interne est de - 7,8 %, reflétant une hausse de

+ 4 % au 1<sup>er</sup> semestre et une baisse de - 18,8 % au 2<sup>nd</sup> semestre. Alors que le 1<sup>er</sup> semestre est impacté par la baisse des taux d'intérêt et la pression concurrentielle au Brésil, le 2<sup>nd</sup> semestre est impacté par la pandémie de Covid-19, en particulier en Europe au 3<sup>e</sup> trimestre et en Amérique latine au 4<sup>e</sup> trimestre, reflet de la propagation du virus à travers le monde.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ (en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019	CROISSANCE INTERNE
Avantages aux employés	607	709	- 7,5 %
Diversification de services *	166	183	- 8,7 %
<b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>	<b>773</b>	<b>892</b>	<b>- 7,8 %</b>

\* Y compris Incentive & Reconnaissance, Mobilité & Frais professionnels et Aides publiques.

POUR LE 2<sup>ND</sup> SEMESTRE UNIQUEMENT

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ (en millions d'euros)	S2 2019-2020	S2 2018-2019	CROISSANCE INTERNE
Avantages aux employés	259	367	- 17,5 %
Diversification de services *	70	95	- 23,5 %
<b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>	<b>329</b>	<b>462</b>	<b>- 18,8 %</b>

\* Y compris Incentive & Reconnaissance, Mobilité & Frais professionnels et Aides publiques.

Au 2<sup>nd</sup> semestre, la croissance interne du chiffre d'affaires des **Avantages aux salariés** diminue de **- 17,5 %**, alors que le volume d'émission (5,3 milliards d'euros) baisse de seulement - 8,4 %, preuve de la résilience de ces services. L'écart de performance entre le chiffre d'affaires et les volumes d'émission est dû à la forte baisse des taux d'intérêt au Brésil et à une diminution du chiffre d'affaires des commerçants en raison de la baisse d'utilisation des titres liée à la fermeture des restaurants pendant la crise. Le remboursement étant plus faible, le flottant augmente au cours de la période.

La croissance interne de la **Diversification de services** est de **- 23,5 %** en raison d'une diminution très importante des déplacements professionnels depuis l'apparition du virus, interrompant le développement rapide des services Mobilité & Frais professionnels observé l'an dernier. D'autres services, tels que les titres-services en Belgique, les offres Santé & Bien-être aux Entreprises et les Aides publiques, baissent également de manière significative au 3<sup>e</sup> trimestre et effectuent une reprise progressive au 4<sup>e</sup> trimestre.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR NATURE (en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019	CROISSANCE INTERNE
Chiffre d'affaires opérationnel	718	818	- 6,8 %
Chiffre d'affaires financier	54	74	- 18,4 %
<b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>	<b>773</b>	<b>892</b>	<b>- 7,8 %</b>

POUR LE 2<sup>ND</sup> SEMESTRE UNIQUEMENT

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR NATURE (en millions d'euros)	S2 2019-2020	S2 2018-2019	CROISSANCE INTERNE
Chiffre d'affaires opérationnel	306	424	- 18,3 %
Chiffre d'affaires financier	23	38	- 25,2 %
<b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>	<b>329</b>	<b>462</b>	<b>- 18,8 %</b>

Au 2<sup>nd</sup> semestre, le **chiffre d'affaires opérationnel** diminue de **- 18,3 %**. Alors que le 4<sup>e</sup> trimestre en Europe connaît une nette amélioration, le résultat inverse s'opère en Amérique latine, avec un environnement fortement compétitif au Brésil et des

réductions de volumes importantes au Pérou et au Chili pour les Avantages aux salariés. Le **chiffre d'affaires financier** diminue de **- 25,2 %** en grande partie en raison de la baisse persistante des taux d'intérêt brésiliens.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019	CROISSANCE INTERNE
Europe, États-Unis et Asie	482	508	- 4,8 %
Amérique latine	290	384	- 11,7 %
<b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>	<b>773</b>	<b>892</b>	<b>- 7,8 %</b>

POUR LE 2<sup>ND</sup> SEMESTRE UNIQUEMENT

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)	S2 2019-2020	S2 2018-2019	CROISSANCE INTERNE
Europe, États-Unis et Asie	213	264	- 18,0 %
Amérique latine	117	198	- 19,9 %
<b>SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>	<b>329</b>	<b>462</b>	<b>- 18,8 %</b>



En **Europe, Asie et États-Unis**, la baisse de la croissance interne du chiffre d'affaires est de - 18,0 %, le 3<sup>e</sup> trimestre étant fortement impacté par le Covid-19, en raison de l'arrêt de la production de chèques papier dans la plupart des pays pendant le confinement et, du fait de la fermeture des restaurants, de l'impact sur les remboursements des commerçants. Au 4<sup>e</sup> trimestre, la tendance s'améliore en Europe à mesure que les restaurants rouvrent et en raison du rattrapage des émissions papier ainsi qu'une migration vers le digital. Cette tendance est légèrement compensée par un ralentissement en Inde du fait de la propagation de la pandémie.

En **Amérique latine**, la baisse est de - 19,9 %, avec une détérioration des volumes d'émission tout au long du 2<sup>nd</sup> semestre à mesure que la pandémie s'est propagée, amplifiée par la baisse des taux d'intérêt et un environnement très

compétitif au Brésil, en particulier au cours du dernier trimestre. Plusieurs marchés dans la région restent positifs, aidés par de fortes ventes d'Aides publiques et privées liées au Covid-19.

### 2.1.2.4 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation de l'exercice 2019-2020 s'élève à 569 millions d'euros, en baisse de 52,6 % par rapport à 1,2 milliard d'euros généré au cours de l'exercice 2018-2019. La marge d'exploitation s'élève à 2,9 %, en baisse de - 260 points de base ou de - 240 points de base hors effet de change. La marge d'exploitation des Services sur Site est en baisse de - 240 points de base à 2,6 % et celle des Services Avantages & Récompenses, à 26,2 %, est en baisse de - 480 points de base, ou - 300 points de base hors effet de change lié principalement à la faiblesse du real brésilien.

(en millions d'euros)	RÉSULTAT D'EXPLOITATION 2019-2020	VARIATION	VARIATION (HORS EFFET DE CHANGE)	MARGE D'EXPLOITATION 2019-2020	VARIATION DE MARGE	VARIATION DE MARGE (HORS EFFET DE CHANGE)
Entreprises & Administrations	110	- 77,5 %	- 74,8 %	1,1 %	- 310 pbs	- 300 pbs
Santé & Seniors	293	- 14,4 %	- 15,2 %	6,1 %	- 50 pbs	- 60 pbs
Éducation	75	- 65,7 %	- 66,7 %	2,2 %	- 290 pbs	- 300 pbs
<b>Services sur Site</b>	<b>478</b>	<b>- 54,5 %</b>	<b>- 53,7 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>- 240 pbs</b>	<b>- 240 pbs</b>
<b>Services Avantages &amp; Récompenses</b>	<b>202</b>	<b>- 26,9 %</b>	<b>- 16,6 %</b>	<b>26,2 %</b>	<b>- 480 pbs</b>	<b>- 300 pbs</b>
Frais de Direction Générale et éliminations intra-groupe	(111)	+ 12,2 %	+ 12,4 %			
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>569</b>	<b>- 52,6 %</b>	<b>- 49,6 %</b>	<b>2,9 %</b>	<b>- 260 pbs</b>	<b>- 240 pbs</b>

Alors que les marges du 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice 2019-2020 sont stables par rapport à l'exercice précédent, à 5,9 %, les marges du 2<sup>nd</sup> semestre sont fortement impactées par la baisse du chiffre d'affaires due au Covid-19. L'impact de la baisse du

chiffre d'affaires sur le résultat d'exploitation est de 20,4 %, ou 21,2 % à taux constant. De ce fait, la marge du 2<sup>nd</sup> semestre s'établit à - 1,5 %, ou - 0,9 % hors effet de change.

(en millions d'euros)	RÉSULTAT D'EXPLOITATION				
	S1 2019-2020		S2 2019-2020		IMPACT SUR LE RÉSULTAT D'EXPLOITATION DE LA BAISSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES
	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	MARGE D'EXPLOITATION	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	MARGE D'EXPLOITATION	
Entreprises & Administrations	245	4,0 %	(135)	- 3,3 %	22,6 %
Santé & Seniors	160	6,3 %	133	5,8 %	12,3 %
Éducation	211	8,4 %	(136)	- 14,3 %	15,5 %
<b>Services sur Site</b>	<b>616</b>	<b>5,5 %</b>	<b>(138)</b>	<b>- 1,9 %</b>	<b>19,3 %</b>
<b>Services Avantages &amp; Récompenses</b>	<b>134</b>	<b>30,2 %</b>	<b>69</b>	<b>20,8 %</b>	<b>62,3 %</b>
Frais de Direction Générale et éliminations intra-groupe	(64)		(47)		
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>685</b>	<b>5,9 %</b>	<b>(116)</b>	<b>- 1,5 %</b>	<b>20,4 %</b>

À taux courant, le résultat d'exploitation des **Services sur Site** de l'exercice 2019-2020 baisse de - 54,5 % et la marge chute à 2,6 %, soit une baisse de 240 points de base, combinaison d'une marge d'exploitation solide de 5,5 % au 1<sup>er</sup> semestre et d'une marge négative de - 1,9 % au 2<sup>nd</sup> semestre. L'impact de la baisse du chiffre d'affaires sur le résultat d'exploitation est de 19,3 %.

La performance par segment se présente comme suit :

- le résultat d'exploitation du segment **Entreprises & Administrations** diminue de - 77,5 % tandis que la marge d'exploitation perd - 310 points de base à 1,1 %. Cette baisse des marges est entièrement attribuable à la baisse du chiffre d'affaires liée à la pandémie. L'impact de la baisse du chiffre d'affaires sur le résultat d'exploitation du 2<sup>nd</sup> semestre s'établit à 22,6 %.



Lorsque les sites ont été fermés, les stocks alimentaires ont été transférés à d'autres entités, vendus ou donnés à des ONG. Les frais de personnel ont été réduits le plus rapidement possible, en sollicitant les programmes de soutien gouvernementaux lorsque existants. Lorsque toutes les alternatives étaient épuisées, les collaborateurs ont été transférés dans d'autres segments ou ont été licenciés ;

- dans le segment **Santé & Seniors**, le résultat d'exploitation baisse de - 14,4 %. La marge baisse de - 50 points de base à 6,1 %. Alors que les marges du 1<sup>er</sup> semestre étaient stables, les marges du 2<sup>nd</sup> semestre baissent de 100 points de base, reflet de l'impact sur le résultat d'exploitation de la baisse du chiffre d'affaires de 12,3 %. La résilience relative des marges en Santé & Seniors reflète la sortie des contrats à la performance non satisfaisante et la stricte gestion des coûts pendant la crise ;
- en **Éducation**, le résultat d'exploitation recule de - 65,7 % et la marge de - 290 points de base. La marge du 1<sup>er</sup> semestre diminue de 60 points de base en raison des grèves et de l'augmentation des coûts des prestations de santé. L'impact sur le résultat d'exploitation de la baisse du chiffre d'affaires en raison de la pandémie au 2<sup>nd</sup> semestre est de 15,5 %, grâce à une action forte et rapide sur les frais du personnel, avec l'interruption immédiate des contrats temporaires ou à taux horaires, en particulier en Amérique du Nord, le recours aux congés le cas échéant ainsi que des licenciements.

Dans les **Services Avantages & Récompenses**, le résultat d'exploitation diminue de - 26,9 %, ou - 16,6 % hors effets de change. La marge s'établit à 26,2 % et diminue de - 480 points de base et de - 300 points de base hors effet de change en raison

de la faiblesse du real brésilien. Au 1<sup>er</sup> semestre, la marge connaît une forte reprise, grâce à la stabilisation des investissements et d'une gestion stricte des coûts. Au 2<sup>nd</sup> semestre, elle est fortement impactée par la baisse du chiffre d'affaires des affiliés en raison de la fermeture des restaurants, l'environnement très concurrentiel et la baisse des taux d'intérêt au Brésil. Le remboursement étant plus faible, le flottant augmente au cours de la période.

### 2.1.2.5 Résultat net part du Groupe

Les **Autres produits et charges opérationnels** s'établissent à 503 millions d'euros, en hausse par rapport aux 141 millions d'euros de l'année précédente.

Dans le cadre des mesures rigoureuses mises en œuvre pendant la crise sanitaire, le Groupe a pris des mesures proactives en prévision de la fin des programmes de soutien des gouvernements de plusieurs pays, afin de renforcer sa capacité d'adaptation au nouveau contexte économique et saisir les opportunités de marché qui y sont associées. Ainsi, les coûts de restructuration augmentent considérablement au 2<sup>nd</sup> semestre pour atteindre 158 millions d'euros et un total de 191 millions d'euros pour l'année, contre 46 millions d'euros pour l'année précédente.

En outre, compte tenu de la détérioration des performances à court et à moyen terme de certains actifs due au Covid-19, la dépréciation des actifs incorporels acquis, le *goodwill* et les actifs non courants au 2<sup>nd</sup> semestre s'établissent à 249 millions d'euros, principalement en lien avec les actifs des segments Sports & Loisirs et Éducation.

(en millions d'euros)

	S1	S2	2019-2020	2018-2019
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>685</b>	<b>(116)</b>	<b>569</b>	<b>1 200</b>
<b>AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
Gains liés à des changements de périmètre	2		2	9
Gains liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	4	(2)	2	1
Autres	-	3	3	1
<b>AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES</b>	<b>(71)</b>	<b>(439)</b>	<b>(510)</b>	<b>(152)</b>
Coûts de restructuration et de rationalisation de l'organisation	(33)	(158)	(191)	(46)
Coûts liés aux acquisitions	(5)	(4)	(9)	(11)
Pertes liées à des changements de périmètre	(1)	(13)	(14)	-
Pertes liées aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	(2)	(2)	(4)	(4)
Amortissements des actifs incorporels acquis et pertes de valeur des écarts d'acquisition et des actifs non courants	(20)	(253)	(273)	(85)
Autres	(11)	(8)	(19)	(6)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>(66)</b>	<b>(437)</b>	<b>(503)</b>	<b>(141)</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>619</b>	<b>(553)</b>	<b>65</b>	<b>1 059</b>

Le **résultat opérationnel** s'établit ainsi à 65 millions d'euros, contre 1 059 millions d'euros l'année précédente.

Les **charges financières nettes** pour l'exercice s'élèvent à 291 millions d'euros par rapport à 100 millions d'euros l'année précédente. Cette augmentation est principalement due au paiement d'une indemnité de 150 millions d'euros au titre du remboursement anticipé de 1,4 milliard d'euros d'emprunts USPP au 4<sup>e</sup> trimestre, à la 1<sup>re</sup> application de la norme IFRS 16

pour un total de 25 millions d'euros au cours de l'année, à une baisse des produits d'intérêts due à des taux plus bas et à certaines fluctuations monétaires. En raison des deux émissions obligataires en euros en avril et juillet (à hauteur de 2,5 milliards d'euros) et du remboursement des emprunts USPP, le coût pondéré de la dette à la fin de l'exercice est de 1,6 % contre 2,6 % à la fin de l'exercice 2018-2019, avec une échéance moyenne de la dette de 5,7 ans.

L'impôt sur les résultats s'élève à 98 millions d'euros, par rapport à une perte avant impôts de 230 millions d'euros. Pour l'exercice 2019-2020, le Groupe ne comptabilise pas les impôts différés actifs de 122 millions d'euros, principalement liés aux pertes fiscales subies en France où le Groupe a limité les impôts différés actifs comptabilisés au montant des impôts différés passifs. Hors éléments exceptionnels, le taux d'imposition effectif ajusté aurait été de 30,8 % contre 29,0 % l'année précédente.

La quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence ressort à 5 millions d'euros. Le résultat attribué aux participations ne donnant pas le contrôle s'élève à - 4 millions d'euros, contre 21 millions d'euros l'année précédente.

La perte nette du Groupe s'établit ainsi à 315 millions d'euros, contre un résultat net de 665 millions d'euros pour l'exercice 2018-2019. Le résultat net ajusté s'élève à 306 millions d'euros, contre 765 millions d'euros pour l'exercice 2018-2019, hors autres charges et produits opérationnels, charges financières et réductions d'impôts exceptionnelles.

### 2.1.2.6 Résultat par action

Le BPA publié s'établit à - 2,16 euros, contre 4,56 euros pour l'exercice 2018-2019. Le nombre moyen pondéré d'actions pour l'exercice 2019-2020 est plus ou moins stable, à 145 778 963 contre 145 721 534 actions pour l'exercice 2018-2019.

Le résultat ajusté par action s'établit à 2,10 euros, en baisse de - 60,1 % par rapport à l'année précédente.

### 2.1.2.7 Proposition de dividende

En raison de la nécessité de protéger le bilan face à la sévérité du ralentissement de l'activité dû au Covid-19 et à l'incertitude quant à la reprise, et par solidarité avec les collaborateurs, le Conseil d'Administration a décidé de ne pas proposer de dividende pour l'exercice 2019-2020 même si le résultat net ajusté est positif.

## 2.1.3 Situation financière du Groupe

### 2.1.3.1 Variation des flux de trésorerie

Les variations des flux de trésorerie sont les suivantes :

(en millions d'euros)	S1	S2	2019-2020	2018-2019
Autofinancement	791	(122)	670	1 139
Variation du BFR hors variation des actifs financiers des Services Avantages & Récompenses *	(647)	702	55	182
Paiement de loyers IFRS 16	(120)	(140)	(260)	-
Investissements opérationnels nets	(268)	(125)	(393)	(415)
<b>Liquidités générées par les opérations (LGO)</b>	<b>(243)</b>	<b>315</b>	<b>72</b>	<b>907</b>
Investissements financiers nets de cessions	(13)	(5)	(18)	(301)
Programme de rachat d'actions	(39)	-	(39)	(7)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(425)	-	(425)	(403)
Autres variations (dont actifs financiers, périmètre de change)	(140)	(105)	(245)	(150)
<b>(Augmentation)/réduction de l'endettement net</b>	<b>(860)</b>	<b>205</b>	<b>(655)</b>	<b>47</b>

\* Excluant la variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses 55 millions d'euros en 2019-2020 et - 53 millions d'euros en 2018-2019. Variation totale du fonds de roulement telle que publiée dans les comptes consolidés : en 2019-2020 : - 373 millions d'euros = - 428 millions d'euros + 55 millions d'euros et en 2018-2019 : 129 millions d'euros = 182 millions d'euros - 53 millions d'euros.

L'autofinancement diminue sensiblement d'une année à l'autre, passant de 1 139 à 670 millions d'euros, reflétant les pertes d'exploitation du 2<sup>nd</sup> semestre. L'ajustement IFRS 16 de 260 millions d'euros est sans effet net sur les liquidités générées par les opérations. La variation positive du besoin en fonds de roulement au 2<sup>nd</sup> semestre compense largement la variation négative de 647 millions d'euros au 1<sup>er</sup> semestre. Cela est dû à une gestion stricte des flux de trésorerie, avec un retour rapide à une génération de trésorerie positive à partir d'avril, après la sortie de trésorerie importante en mars due à

la réduction brutale des ventes au comptoir liée au Covid-19, et aux programmes de soutien gouvernementaux sous forme de paiements différés.

À mesure que la crise a touché l'activité, les investissements opérationnels nets, y compris les investissements clients, ont été repoussés, entraînant une baisse de 50 % au 2<sup>nd</sup> semestre par rapport au 1<sup>er</sup>. Les investissements passent donc de 415 millions d'euros à 393 millions d'euros, soit 2 % du chiffre d'affaires contre 1,9 % pour l'exercice 2018-2019.

Alors que les investissements liés aux contrats dans certains segments étaient difficiles à interrompre, et que les dépenses en informatique ont été maintenues, les investissements opérations nets sur chiffre d'affaires sont de + 20 points de base en Entreprises & Administrations à 1,6 %, de + 10 points de base en Santé & Seniors à 0,8 % et en baisse de 130 points de base en Éducation à 1 %. Ils s'établissent à 9,1 % pour les Services Avantages & Récompenses du fait du maintien des investissements. Comme annoncé précédemment, ce taux devrait augmenter au cours des prochaines années pour atteindre environ 2,5 %, à mesure que la fidélisation clients et le développement s'améliorent en Éducation et Sports & Loisirs, les deux segments les plus importants en termes d'investissement, et que les investissements liés aux nouveaux modes de restauration progressent.

Les liquidités générées par les opérations pour l'année complète s'élèvent à 72 millions d'euros, le flux entrant du 2<sup>nd</sup> semestre compensant largement le flux sortant du 1<sup>er</sup> semestre.

En raison de l'interruption de toutes les fusions-acquisitions depuis mars en raison de la crise du Covid-19, les acquisitions nettes et cessions de filiales sont négligeables pour l'année.

Les paiements de dividendes pour 425 millions d'euros, approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 janvier 2020 et versés le 3 février, bien avant l'arrivée de la crise du Covid-19, reflètent l'augmentation de 5,5 % du dividende par action.

Après avoir pris en compte les autres variations, principalement en lien avec les effets de change et les changements de périmètre, la dette nette consolidée augmente de 655 millions d'euros au cours de l'année, pour s'établir à 1 868 millions d'euros au 31 août 2020.

### 2.1.3.2 Acquisitions de la période

L'exercice 2019-2020 a permis l'intégration du grand nombre d'acquisitions signées en 2019. Toutefois, dès le début de la pandémie de Covid-19, l'activité de fusions-acquisitions a été suspendue afin de protéger la structure financière du Groupe. Certains investissements ont néanmoins été signés au cours de la période, reflétant la nécessité d'investir dans les nouveaux modes de restauration en évolution.

### 2.1.3.3 Bilan synthétique Groupe au 31 août 2020

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019	(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
Actif non courant	9 730	9 455	Capitaux propres	2 758	4 456
Actif courant hors trésorerie	4 493	5 111	Participation ne donnant pas le contrôle	15	42
Fonds Réservés Avantages & Récompenses	770	678	Passif non courant	6 834	4 722
Actifs financiers Avantages & Récompenses	333	442	Passif courant	7 745	8 247
Trésorerie	2 027	1 781	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>17 353</b>	<b>17 467</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>17 353</b>	<b>17 467</b>	<b>Endettement brut</b>	<b>4 992</b>	<b>4 079</b>
			<b>Endettement net</b>	<b>1 868</b>	<b>1 213</b>
			<b>Taux d'endettement net</b>	<b>67 %</b>	<b>27 %</b>
			<b>Ratio d'endettement net/EBITDA</b>	<b>2,1</b>	<b>0,8</b>

La baisse des capitaux propres est due à plusieurs facteurs : l'ajustement des effets de change lié à la faiblesse du dollar américain et le real brésilien en particulier, la réévaluation de certains actifs financiers selon IFRS 9, la première adoption d'IFRIC 23, la perte nette publiée et le paiement du dividende de l'exercice 2018-2019.

Au 31 août 2020, la dette nette s'élève à 1 868 millions d'euros, ce qui représente un taux d'endettement de 67 % et un ratio d'endettement net de 2,1. À titre de comparaison, ils étaient de 50 % et 1,3 respectivement au 29 février 2020 et de 27 % et 0,8 au 31 août 2019.

Dès que la crise du Covid-19 a émergé en Europe, la trésorerie a été très strictement contrôlée, les investissements du 2<sup>nd</sup> semestre ont été repoussés et des moyens d'augmenter la liquidité ont été identifiés. En avril, le Groupe a émis 1,5 milliard d'euros d'obligations à un taux moyen juste en dessous de 1 % et une échéance divisée en deux tranches, dont 700 millions d'euros arrivent à échéance en avril 2025 et 800 millions d'euros en avril 2029.

Compte tenu de l'étendue de la crise, et afin de maintenir son indépendance d'action, Sodexo a décidé en juin de rembourser ses emprunts USPP pour un montant de 1,4 milliard d'euros, résolvant ainsi la question des seuils des *covenants* financiers qui limitaient la capacité du Groupe à se restructurer et à continuer à investir dans l'avenir. Par conséquent, le Groupe n'a plus de *covenants* financiers sur sa dette. Pour maintenir un niveau élevé de liquidité, 1 milliard d'euros ont été émis sur le marché obligataire en juillet à un taux moyen de moins de 0,8 %, la moitié arrivant à échéance en janvier 2024 et l'autre moitié en juillet 2028.

À la fin de l'exercice 2019-2020, la trésorerie opérationnelle s'élève à 3 124 millions d'euros, dont 770 millions d'euros de fonds réservés et 333 millions d'euros d'actifs financiers des Services Avantages & Récompenses, nets des découverts de 6 millions d'euros. La part de la trésorerie opérationnelle liée aux Services Avantages & Récompenses s'élève à 2 082 millions d'euros. Avec cette trésorerie et des créances clients de 1 274 millions d'euros, en comparaison aux Chèques et Cartes

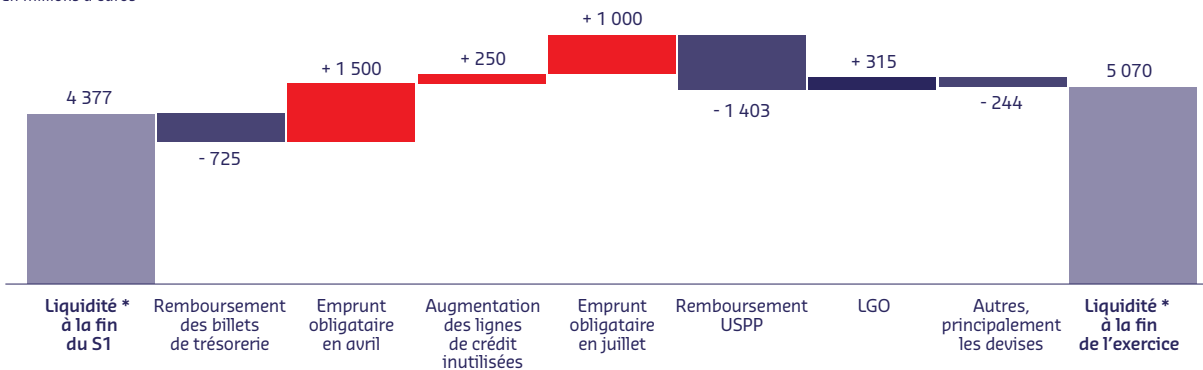
de Services à rembourser pour 3 117 millions d'euros, le taux de couverture actif/passif de l'activité Services Avantages & Récompenses est de 108 %.

À la fin de l'exercice, ayant augmenté les lignes de crédit du Groupe de 250 millions d'euros en mai, le total des lignes

de crédit non utilisées s'élève à 1,9 milliard d'euros, dont 250 millions d'euros arrivent à échéance en mai 2021.

Ainsi, malgré la baisse significative du chiffre d'affaires et du résultat au 2<sup>nd</sup> semestre, avec près de 5,1 milliards d'euros à la fin de l'exercice, la liquidité du Groupe est solide.

En millions d'euros



\* La liquidité comprend la trésorerie et les lignes de crédit inutilisées : 1 754 millions d'euros au 1<sup>er</sup> semestre et 1 946 millions d'euros au 2<sup>nd</sup> semestre, dont 250 millions d'euros arriveront à échéance au cours de l'exercice 2020-2021

### 2.1.3.4 Événements postérieurs à la clôture du 31 août 2020

Très affecté par la crise sanitaire, Sodexo en France a annoncé le 27 octobre 2020 un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) qui pourrait conduire à une réduction de 7 % de ses effectifs, soit 2 083 postes principalement dans le segment Services aux Entreprises.

Les discussions avec les représentants des salariés ne font que commencer et Sodexo entend proposer toutes les mesures pour maintenir l'emploi de ses salariés et ainsi limiter l'impact de ces réorganisations, notamment à travers un projet d'accompagnement de la mobilité de ses salariés sur une base volontaire, en élargissant les choix à leur disposition dans toutes les autres activités du Groupe en France.

### 2.1.3.5 Perspectives

Au cours des prochains trimestres, compte tenu du niveau élevé d'incertitude que nous vivons actuellement et à l'échéance d'une vaccination, les effets de la pandémie de Covid-19 continueront d'être importants pour le Groupe.

Les segments Services aux Gouvernements et Énergie & Ressources continueront d'être résilients. L'activité du segment Santé & Seniors reviendra progressivement à son niveau pré-Covid. De toute évidence, certains segments, tels que Sports & Loisirs, ne retrouveront pas leur niveau d'activité avant-Covid tant que la situation sanitaire ne sera pas rétablie. D'autres segments, comme Services aux Entreprises et Éducation, verront leurs activités reprendre progressivement.

Pour les Services Avantages & Récompenses, les volumes d'émission des Avantages aux salariés renoueront progressivement avec la croissance, portés par la digitalisation et la progression du taux de pénétration sur les marchés, et renforcés par les tendances liées au télétravail. Cette progression pourrait néanmoins être quelque peu impactée par une hausse du chômage. Le chiffre d'affaires quant à lui, dépendra des volumes de remboursement et sera impacté négativement par des taux d'intérêt extrêmement bas.

À ce stade, nous prévoyons une amélioration pour le premier semestre de l'exercice 2020-2021 par rapport au second semestre de l'exercice 2019-2020 avec une baisse du chiffre d'affaires de l'ordre de - 20 % à - 25 %.

- L'activité Sports & Loisirs, dont les premiers signes de reprise ont été observés entre juillet et septembre 2020, principalement en France, est de nouveau ralentie.
- Le segment Éducation évolue dans le bon sens en Europe mais reste volatil aux États-Unis avec une tendance qui varie beaucoup d'une semaine à l'autre.
- Les Services aux Entreprises ont suivi une tendance encourageante entre juillet et septembre en Europe, mais qui risque d'être plus instable au cours des prochains mois. L'Amérique du Nord reste très impactée pour les services de restauration avec des signes de reprise très faibles.
- Les segments Énergie & Ressources, Services aux Gouvernements et Santé & Seniors se stabilisent progressivement et apportent de la résilience.

Tant que les niveaux d'activité ne seront pas revenus à la normale, le Groupe continuera de recourir aux programmes gouvernementaux de soutien à l'emploi disponibles. Des mesures strictes de restructuration sont et continueront d'être prises pour protéger les marges à l'avenir, à mesure de la réduction de ces programmes. Le travail de réduction des frais administratifs est en cours dans tous les segments et activités.

Par ailleurs, nous estimons que la marge d'exploitation du Groupe au 1<sup>er</sup> semestre 2020-2021 serait à nouveau positive, dans une fourchette comprise entre 2 et 2,5 %.

Les liquidités générées par les opérations pour le 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice 2020-2021 seront impactées par les dépenses de restructuration, la fin des reports de paiement proposés par les autorités au second semestre 2019-2020 et le remboursement des packages d'hospitalité des Jeux Olympiques 2020. Nous estimons que ces trois éléments représenteront un impact de - 250 millions d'euros. De plus, les liquidités générées par les opérations récurrentes sont généralement plus faibles au 1<sup>er</sup> qu'au 2<sup>nd</sup> semestre et notre hypothèse pour le premier semestre 2020-2021 est d'environ - 100 millions d'euros.



À plus long terme, en estimant que la crise sanitaire se terminera d'ici la fin de l'année calendaire 2021, le Groupe vise à retrouver un niveau de croissance soutenue et une reprise rapide de la marge d'exploitation au-delà du niveau de marge d'avant crise.

### 2.1.3.6 Définitions des indicateurs alternatifs de performance

#### Coût pondéré de la dette

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

#### Croissance hors effet de change

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

De ce fait, pour le calcul de la croissance interne des Services sur Site en Argentine, les montants en peso argentin pour les exercices 2019-2020 et 2018-2019 ont été convertis au taux de change de 1 EUR = 87,865 ARS contre 63,975 ARS pour l'exercice 2018-2019.

#### Croissance interne

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

- pour les acquisitions (ou prises de contrôle) d'activités au cours de la période actuelle, le chiffre d'affaires réalisé sur la période depuis la date d'acquisition est exclu du calcul de la croissance interne ;
- pour les acquisitions (ou prises de contrôle) d'activités au cours de l'exercice précédent, le chiffre d'affaires réalisé sur la période actuelle allant jusqu'au 1<sup>er</sup> anniversaire de l'acquisition est exclu ;
- pour les cessions (ou pertes de contrôle) d'activités au cours de l'exercice précédent, le chiffre d'affaires réalisé sur la période comparative de l'exercice précédent jusqu'à la date de cession est exclu ;
- pour les cessions (ou pertes de contrôle) d'activités au cours de l'exercice actuel, le chiffre d'affaires réalisé sur la période commençant 12 mois avant la date de cession et

allant jusqu'à la date de clôture de la période comparative de l'exercice précédent est exclu ;

- pour les pays en situation d'hyperinflation, tous les chiffres sont convertis au dernier taux de clôture pour les deux périodes. De ce fait, pour le calcul de la croissance interne des Services sur Site en Argentine, les montants en peso argentin pour les exercices 2019-2020 et 2018-2019 ont été convertis au taux de change de 1 EUR = 87,865 ARS contre 63,975 ARS pour l'exercice 2018-2019.

#### Endettement net

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

#### Liquidités générées par opérations (LGO)

Veillez vous reporter à la section Situation financière du Groupe.

#### Marge d'exploitation

La marge d'exploitation correspond au résultat d'exploitation divisé par le chiffre d'affaires.

#### Marge d'exploitation à taux constant

La marge d'exploitation à taux constant correspond au résultat d'exploitation divisé par le chiffre d'affaires. Elle est calculée en convertissant les chiffres de l'exercice 2019-2020 aux taux de l'exercice 2018-2019, à l'exception des économies en situation d'hyperinflation.

#### Ratios financiers

Veillez voir au chapitre 3.3.1.

#### Résultat net ajusté

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

#### Résultat net ajusté par action

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

#### Volume d'émission

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

## 2.2 REPORTING EXTRA-FINANCIER

Si la pandémie de Covid-19 a eu une incidence importante sur notre performance et a affecté de nombreux indicateurs, il faut néanmoins relever des variations positives de nos indicateurs extra-financiers, en particulier autour de notre ambition de réduction des émissions de carbone et de préservation des ressources. WasteWatch, notre programme de lutte contre le gaspillage alimentaire, par exemple, produit des résultats importants, de même que nos efforts pour développer notre chaîne d'approvisionnement de manière durable et responsable.

Par ailleurs, la crise du Covid-19 a permis de mettre en évidence la pertinence de certaines de nos orientations en matière de ressources humaines stratégiques, notamment en termes de gestion des talents et de politique de formation. Nos équipes ont fait preuve d'une remarquable mobilisation et capacité d'adaptation tout au long de la crise, leur engagement ayant ainsi été mesuré directement sur le terrain.

### 2.2.1 420 000 collaborateurs au service des clients et des consommateurs

La crise sanitaire que nous avons traversée durant le second semestre a eu un impact significatif sur le nombre et la répartition des employés par région et par segment. Les régions les plus impactées sont principalement l'Amérique du Nord et l'Asie. L'incidence sur les employés a été moindre en Europe en raison des aides gouvernementales. Afin de limiter la portée sociale de la crise, Sodexo a mis en place un certain nombre d'initiatives, telles que :

- La création du Programme de soutien aux salariés de Sodexo, rendue possible grâce aux sommes non versées aux dirigeants du Groupe, afin d'apporter une aide financière ou matérielle aux employés sur site les plus vulnérables, notamment dans les régions où il n'existait pas d'aides gouvernementales ;
- Le transfert de nos employés impactés par la baisse d'activité vers des segments plus dynamiques ou des entreprises en tension exprimant d'importants besoins en renfort.

#### 2.2.1.1 Répartition des effectifs par segment de clientèle et par activité

	EFFECTIFS		RÉPARTITION	
	EXERCICE 2019-2020	VARIATION	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019 *
Entreprises & Administrations <input checked="" type="checkbox"/>	246 785	- 30 810	58,4 %	59,0 %
Santé & Seniors <input checked="" type="checkbox"/>	81 369	- 6 158	19,2 %	18,6 %
Éducation <input checked="" type="checkbox"/>	80 372	- 9 857	19,0 %	19,2 %
<b>TOTAL SERVICES SUR SITE <input checked="" type="checkbox"/></b>	<b>408 526</b>	<b>- 46 825</b>	<b>96,6 %</b>	<b>96,8 %</b>
SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES <input checked="" type="checkbox"/>	4 708	- 193	1,1 %	1,0 %
SIÈGE DU GROUPE ET STRUCTURES PARTAGÉES <input checked="" type="checkbox"/>	9 478	- 507	2,2 %	2,1 %
<b>TOTAL <input checked="" type="checkbox"/></b>	<b>422 712</b>	<b>- 47 525</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Retraité des reclassements inter-segments.

Le nombre total de collaborateurs diminue de - 10 %, en deçà de la baisse de - 12 % du chiffre d'affaires et de la croissance interne. Durant la pandémie, les aides gouvernementales, et notamment les mesures de chômage partiel mises en place dans certains pays d'Europe, ont permis de maintenir les collaborateurs en poste sans supporter l'intégralité de leur coût. Au 31 août 2020, Sodexo compte 3 000 collaborateurs

non rémunérés et 26 000 collaborateurs bénéficient de mesures d'activité partielle. Sodexo s'est séparé de 38 000 collaborateurs dans l'ensemble de ses segments en raison de la crise sanitaire. Dans le segment Entreprises & Administrations, la baisse des effectifs est essentiellement due à la baisse d'activité dans les Entreprises puis à l'arrêt net, mi-mars, de l'activité du segment Sports & Loisirs en Amérique du Nord et en Europe.

Indicateurs vérifiés en assurance raisonnable par KPMG.



Dans le segment Santé, la baisse des effectifs tient principalement à des fins ou sorties de contrats en Amérique du Nord et au Royaume-Uni.

Dans le segment Éducation, compte tenu du poids des activités en Amérique du Nord, de la baisse significative de l'activité dans la région et de l'absence de mesures de chômage partiel aux

États-Unis, les effectifs ont été impactés significativement par le Covid-19. En Europe, les effectifs sont stables.

Dans les Services Avantages & Récompenses, après une légère augmentation au premier semestre, les effectifs ont baissé au second semestre pour se stabiliser au niveau de l'exercice 2018-2019.

### 2.2.1.2 Répartition des effectifs par zone géographique

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019
Amérique du Nord	30,3 %	33,1 %
Europe	31,2 %	30,0 %
Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique	38,5 %	36,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

La baisse de la part des collaborateurs en Amérique du Nord est liée au manque de mesures spécifiques de chômage partiel, et au poids important des activités Sports & Loisirs et Éducation.

La baisse des effectifs en Europe est plus modérée grâce aux mesures de chômage partiel mises en place par les gouvernements.

Enfin les effectifs sont en légère baisse en Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique. Seuls les effectifs en Inde baissent significativement. La baisse des effectifs au Brésil est modérée en raison du niveau soutenu d'activité malgré le Covid-19.

### 2.2.1.3 Répartition des effectifs par catégorie

	EXERCICE 2019-2020		EXERCICE 2018-2019	
	TOTAL	% FEMMES	TOTAL	% FEMMES
Conseil d'Administration <input checked="" type="checkbox"/> <sup>(1)</sup>	10	60 %	10	60 %
Comité Exécutif <input checked="" type="checkbox"/>	20	30 %	20	35 %
Cadres dirigeants du Groupe <input checked="" type="checkbox"/> <sup>(2)</sup>	204	40 %	203	37 %
Encadrement <input checked="" type="checkbox"/>	49 296	44 %	52 179	44 %
Employés <input checked="" type="checkbox"/>	422 712	55 %	470 237	55 %

(1) Hors administrateurs représentant les salariés.

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

La proportion des femmes a légèrement diminué au sein du Comité Exécutif en raison de la rotation de ses membres, mais demeure à un niveau élevé de 30 %.

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

#### OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025

**100 %** de nos collaborateurs travaillent dans des pays respectant la mixité femmes-hommes dans leur management

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019
% de collaborateurs travaillant dans des pays respectant la mixité femmes-hommes dans leur management	46,0 %	50,4 %

La diminution de la part de collaborateurs travaillant dans des pays respectant la mixité femmes-hommes dans leur management s'explique par des segments qui passent très

légèrement en dessous du seuil de 40 % retenu pour le calcul, notamment le segment Universités en Amérique du Nord qui se positionne à 39,2 %.



## 2.2.1.4 Répartition des effectifs par âge et ancienneté moyenne

	EXERCICE 2019-2020		EXERCICE 2018-2019	
	EMPLOYÉS	ENCADREMENT	EMPLOYÉS	ENCADREMENT
< 30 ans	22,9 %	10,1 %	28,6 %	12,1 %
30-40 ans	24,7 %	30,0 %	22,7 %	29,6 %
40-50 ans	23,6 %	29,9 %	21,6 %	29,1 %
50-60 ans	20,6 %	22,8 %	19,0 %	22,1 %
> 60 ans	8,2 %	7,2 %	8,1 %	7,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(en nombre d'années)	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019
Encadrement	9,2	8,6
Employés	5,1	4,6
<b>ANCIENNETÉ MOYENNE</b>	<b>5,6</b>	<b>5,1</b>

## 2.2.1.5 Embauches hors sociétés acquises et reprises de personnel

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019	VARIATION
Employés	126 904	175 599	- 48 695
Encadrement	7 020	9 353	- 2 333
<b>TOTAL</b>	<b>133 924</b>	<b>184 952</b>	<b>- 51 028</b>

Les embauches, impactées significativement par la crise sanitaire principalement en raison de la fermeture des sites ou de la baisse d'activité sur les sites ouverts, ont diminué au cours de l'exercice 2019-2020. Le redéploiement de collaborateurs entre les segments (estimé à 4 000) au cours de la crise, en particulier vers les activités de Santé, a également permis de limiter le recours au recrutement externe. Outre l'intérêt économique, ces échanges ont présenté un bénéfice en termes

d'efficacité et de sûreté. Dans le cadre de leurs activités sur leur site initial, ces collaborateurs étaient déjà formés aux procédures de l'entreprise notamment en termes d'Hygiène et de Sécurité.

Enfin, la diminution du nombre d'embauches est cohérente avec la baisse du nombre de départs et le taux de fidélisation de nos collaborateurs plus élevé.

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

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019	VARIATION
Démissions (moins de 3 mois)	26 347	35 297	- 8 950
Démissions (après 3 mois) ☑	76 712	85 317	- 8 605
<b>TOTAL DÉMISSIONS</b>	<b>103 059</b>	<b>120 614</b>	<b>- 17 555</b>
Licenciement ou réduction d'effectifs	48 673	42 152	+ 6 521
Retraite ou autres motifs	5 870	6 638	- 768
<b>NOMBRE TOTAL DE DÉPARTS</b>	<b>157 602</b>	<b>169 404</b>	<b>- 11 802</b>

En raison de la crise sanitaire, le nombre de démissions a baissé et le nombre de licenciements a été particulièrement élevé au second semestre, dans les pays où il n'existait pas de système de chômage partiel et où la baisse d'activité a été importante.

### 2.2.1.7 Fidélisation des talents

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019
Taux de fidélisation de l'ensemble des collaborateurs ☑	83,1 %	81,6 %
Taux de fidélisation de l'encadrement sur site ☑	89,2 %	87,2 %

Le taux de fidélisation est calculé sur la base des employés présents dans le Groupe avec 3 mois d'ancienneté. On observe une amélioration par rapport à l'exercice 2018-2019 qui s'explique d'une part par la baisse des démissions pendant la pandémie et d'autre part par des initiatives de fidélisation

de long terme menées en Asie et qui portent leurs fruits, par exemple la mise en place de la politique WinBack en Inde. Par ailleurs, nous menons de nombreuses actions pour mieux cibler le recrutement dans l'ensemble de nos régions.

#### TAUX DE FIDÉLISATION DE L'ENCADREMENT SUR SITE

#### PAYS

> 90 %	Allemagne, Argentine, Belgique, Brésil, Chili, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Suède
80 % - 90 %	Australie, Canada, Chine, Colombie, États-Unis, Finlande, Inde

### 2.2.2 Des talents engagés

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

En septembre 2020, Sodexo a mené sa huitième enquête mondiale d'engagement auprès de tous les collaborateurs. Le nombre de collaborateurs ayant participé s'élève à 193 704 dans 64 pays. L'enquête, réalisée en ligne, a atteint un taux de participation élevé de 59 % (contre 62 % en 2018). Malgré la pandémie, le taux d'engagement des salariés a augmenté de 11 points, exprimant à la fois leur satisfaction et leur implication. Le taux d'engagement est un indicateur clé de performance pour Sodexo, qui cherche à devenir l'une des entreprises les plus appréciées par ses employés dans le monde.

Afin de soutenir sa politique d'engagement des salariés, Sodexo a fait évoluer le cadre et l'esprit de sa démarche vers l'écoute

continue et l'autonomisation des managers. La solution mise en place prévoit pour chaque manager la possibilité de s'impliquer en créant ses propres enquêtes (en plus des enquêtes mondiales), avec un accès instantané aux résultats. L'objectif est de permettre aux managers d'agir sur l'engagement de leurs équipes plus régulièrement, de manière plus dynamique, et de mettre en œuvre plus rapidement les mesures nécessaires pour répondre aux attentes de leurs équipes.

En 2020, compte tenu du contexte du Covid-19, Sodexo a lancé des enquêtes « Pulse », ou *rapides*, pour comprendre les impacts de la pandémie au sein de ses équipes de management. 5 895 réponses ont été reçues de 8 régions et de l'activité Avantages & Récompenses, qui ont permis d'identifier des actions clés pour mieux accompagner les collaborateurs et améliorer la réponse de Sodexo aux conséquences de la pandémie.

	SEPTEMBRE 2020	JUIN 2018	VARIATION
Nombre de participants	193 704	239 520	- 19 %
Taux de réponse <sup>(1)</sup>	59 %	62 %	- 3 pts
Taux d'engagement de nos collaborateurs ☑	80,1 %	69 %	+ 11,1 pts
Recommandation des collaborateurs ( <i>Employee Net Promoter Score</i> ) <sup>(2)</sup>	39.3	-	-
% de collaborateurs considérant que Sodexo valorise la diversité, telle qu'âge, sexe, cultures et origines, religion, orientation sexuelle et opportunités pour les personnes handicapées sur le lieu de travail	93 %	82 %	+ 11 pts
% des collaborateurs considérant Sodexo comme une entreprise responsable d'un point de vue social et environnemental	93 %	80 %	+ 13 pts

(1) Ajusté des employés non présents sur site en raison du chômage partiel.

(2) La recommandation des collaborateurs (*Employee Net Promoter Score* en anglais) mesure si les employés recommanderaient Sodexo comme lieu de travail. Celui-ci est calculé en soustrayant la part de « détracteurs » à la part de « promoteurs ». Les résultats sont compris entre - 100 et + 100.

## 2.2.3 L'investissement dans le développement des talents

### 2.2.3.1 Développer nos collaborateurs

#### OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025

**100 %** de nos collaborateurs sont formés à des pratiques durables

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

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

Dans le contexte actuel, il est plus que jamais essentiel de se concentrer sur le développement des talents.

La pandémie a permis au Groupe de renforcer sa stratégie d'autonomisation et d'auto-apprentissage démontrée par notre investissement continu dans les parcours d'apprentissage numériques. Pendant la crise, nous avons lancé un nouveau

programme « Learning & Support Hub » à destination de certains de nos collaborateurs. Nous avons également continué à travailler avec nos dirigeants pour les aider dans le développement de leur *leadership* via la plateforme Praditus.

Par ailleurs, la formation de nos collaborateurs aux questions environnementales reste un levier essentiel d'amélioration de nos services, d'éveil des consciences et d'évolution des comportements dans une logique de développement durable. Pour atteindre notre objectif ambitieux à horizon 2025, nous avons décidé de mettre en œuvre et de déployer un programme de formation mondial à partir de l'exercice 2019-2020.

La baisse du nombre d'heures de formation par employé au cours de l'exercice s'explique essentiellement par l'activité partielle et l'absence des collaborateurs sur site.

Pour la première fois cette année, nous reportons le nombre d'heures de formation sur les pratiques durables.

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019	VARIATION
Nombre total d'heures de formation	3 976 387	4 017 650 *	- *
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	8,8	12,4 *	- *
Nombre de collaborateurs formés à des pratiques durables	57 279	-	-

\* Sur l'année fiscale 2018-2019, le nombre d'heures de formation excluait les États-Unis en raison de la qualité des données et l'Allemagne en raison des contraintes imposées par les syndicats des travailleurs.

Notre volonté de promouvoir la formation de nos collaborateurs n'a malheureusement pas eu les résultats attendus sur cet exercice. La baisse du nombre d'heures de formation par

collaborateurs s'explique notamment par le chômage partiel ou l'arrêt d'activité au cours de cette crise sanitaire.

### 2.2.3.2 La promotion interne au cœur du modèle de Sodexo

Depuis sa création, Sodexo incite ses collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes et leur offre des opportunités d'avancement. Cette politique les pousse à élaborer un plan de carrière, à explorer de nouveaux horizons professionnels et à prendre de nouvelles responsabilités.

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019
% de l'encadrement <b>hors site ayant bénéficié d'une promotion interne</b>	5,8 %	7,6 %
% de l'encadrement <b>sur site ayant bénéficié d'une promotion interne</b>	7,3 %	8,8 %
% d'employés ayant bénéficié d'une promotion interne	2,9 %	2,2 %



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

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

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

Partout dans le monde, Sodexo encourage la flexibilité au travail pour ses collaborateurs, en tenant compte de leur mode de vie

et de travail. Le Groupe facilite également un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, favorisant ainsi la performance individuelle. Engagés et efficaces, les collaborateurs de Sodexo sont alors à même de délivrer un service de qualité aux clients et aux consommateurs.

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019
% des effectifs travaillant à temps partiel	27,0 %	28,4 %

La part de collaborateur à temps partiel a principalement diminué en raison de la baisse d'activité dans le segment Sports & Loisirs.

### 2.2.4.1 Assurer la sécurité des collaborateurs

La santé et la sécurité sont essentielles pour toute organisation. En tant qu'employeur de plus de 420 000 personnes opérant dans des environnements diversifiés présentant des spécificités et risques qui leurs sont propres, Sodexo est particulièrement concerné par cette exigence.

Nous sommes convaincus que les accidents peuvent être évités et nous nous engageons dans une vision « Zéro Accident ». Nous pensons que le meilleur moyen d'y parvenir est de créer une solide culture de la santé et de la sécurité soutenue par les processus, les systèmes et les outils nécessaires pour gérer les risques en matière de santé et de sécurité. La Politique mondiale de santé et de sécurité de Sodexo guide ses actions dans ce domaine en définissant des normes minimales pour chaque entité, et est basée sur la norme OHSAS 18001.

Malgré les défis face au Covid-19 au cours de l'année écoulée, Sodexo a continué à améliorer ses performances et ses normes

en matière de santé et de sécurité, notamment par la création d'un Conseil Médical Consultatif. Ce Conseil fournit des conseils techniques et examine les protocoles de santé et de sécurité pour nos services en constante évolution, en particulier ceux liés au Covid-19, apportant la confiance nécessaire aux clients et aux employés pour poursuivre ou reprendre leurs activités. Ce Conseil discute également des moyens par lesquels Sodexo peut interagir avec les populations pour encourager le respect des mesures de protection. Enfin, il fournit les informations les plus récentes pour assurer une adoption rapide des bonnes pratiques en adéquation avec les exigences locales.

Ce Conseil fonctionne comme un organe de gouvernance et est composé d'experts du monde entier en épidémiologie, médecine générale, nutrition, santé au travail et comportementale, ainsi qu'en planification et gestion des pandémies.

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001 ou ISO 45001 <input checked="" type="checkbox"/>	86,6 %	88,4 %
Nombre d'accidents de travail avec arrêt <input checked="" type="checkbox"/>	2 502	3 426
Nombre moyen de jours d'absence par collaborateur pour accident ou maladie professionnelle, accident ou maladie personnelle	11,0	8,3
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	0,77	0,86
Meilleure performance : Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt du segment Énergie & Ressources	0,16	0,10
% de réduction du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	11,1 %	11,1 %
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui emploient des experts en matière d'environnement	98,3 %	97,6 %

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

Le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt pour cet exercice est composé d'incidents de sécurité (blessures) avec arrêt de travail et de cas de santé (maladie) avec arrêt lié au travail. Le taux de l'exercice précédent incluait uniquement les cas de sécurité (blessure) avec arrêt de travail, car les données

sur les cas de santé (maladie) avec arrêt de travail n'étaient pas disponibles pour toutes les entités déclarantes mondiales.

Le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt pour cet exercice a été ajusté pour supprimer toutes les heures de paie d'activité partielle (congé temporaire) liées au Covid-19.

La réduction de 11,1 % du taux de fréquence pour l'exercice 2019-2020 comprend les cas de santé avec arrêt. Cela correspond à une réduction annualisée de 12,1 % au cours des 5 dernières années. En excluant les cas de santé avec arrêt, la réduction du taux (cas de sécurité avec arrêt uniquement) était de 18,5 %.

## 2.2.4.2 Accords collectifs relatifs à la santé et à la sécurité

Sodexo entretient un dialogue ouvert et constructif avec les syndicats reconnus et les autres représentants légaux de ses collaborateurs sur des sujets d'intérêt commun.

En France, plus de dix comités ainsi qu'une équipe dédiée travaillent sur le sujet Santé et Sécurité. Les cadres de notre organisation ont des objectifs liés à la réduction du taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt.

L'accord international signé par Sodexo et l'UITA (Union internationale des travailleurs de l'alimentation, de l'agriculture, de l'hôtellerie-restauration, du tabac et des branches connexes) contient des engagements pour la protection de la santé et la sécurité à travers la mise en place de mesures de prévention du harcèlement sexuel et d'amélioration en conformité avec la législation en vigueur localement. Lorsque c'est approprié, les accords collectifs de Sodexo peuvent contenir des clauses concernant la santé et la sécurité.

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019
% des effectifs couverts par un accord collectif	43,1 %	40,3 %
% des effectifs travaillant dans des pays disposant d'accords collectifs et couverts par ces accords	88,3 %	88,8 %

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

Loyauté, respect de la personne, transparence et intégrité : les principes éthiques de Sodexo doivent être connus et compris par tous les collaborateurs qui sont tenus d'agir en adéquation avec eux. Au cœur de ces principes figure l'engagement de Sodexo en matière d'intégrité dans la conduite des affaires. Pour assurer son respect dans toutes ses relations commerciales, Sodexo a adopté des principes stricts énoncés dans sa Charte des Principes d'intégrité, assortie d'un guide de mise en situation concrète à destination des collaborateurs.

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

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

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

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

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

En juin 2017, Sodexo et l'Union internationale de l'alimentation (UITA) ont signé un accord pour la prévention et la lutte contre le harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Sodexo et l'UITA souhaitent s'assurer que tous les salariés sont conscients de ce qui constitue du harcèlement sexuel, qu'ils comprennent parfaitement ce que l'on attend d'eux et qu'ils sont en mesure de signaler tout problème ou abus présumé en toute confiance. Suite à cet accord, la formation de l'ensemble du personnel à cette politique et à ses responsabilités est devenue obligatoire.

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019
% des effectifs du Groupe travaillant dans un pays ayant les principes d'intégrité dans la conduite des affaires disponibles dans au moins une langue officielle	98,5 %	98,1 %
% des effectifs travaillant dans des pays où la politique des Droits de l'Homme du Groupe est disponible dans au moins une langue officielle	97,6 %	97,4 %
% des effectifs travaillant dans des pays ayant une politique de non-discrimination qui inclut l'orientation sexuelle et l'identité de genre (activité sur site uniquement)	93,5 %	-



## 2.2.6 Nos engagements en tant que prestataire de services <sup>(1)</sup>

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



#### OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025

**100 %** de nos consommateurs se verront proposer chaque jour des options favorisant un mode de vie sain

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

Nous considérons que proposer et promouvoir des choix de vie sains, qui améliorent la qualité de vie de millions de personnes, est autant une opportunité qu'une obligation.

Parce que nos choix alimentaires influent sur notre santé et ont un impact déterminant sur notre environnement, mais aussi sur la vie de tous ceux qui cultivent, produisent et préparent ce que nous mangeons, nous nous attachons à ancrer la qualité et la responsabilité au cœur de notre offre de restauration. Chaque jour, nos chefs et nos diététiciens collaborent pour imaginer de savoureuses recettes qui répondent aux besoins nutritionnels des consommateurs et respectent l'environnement.

Avec « Mindful by Sodexo », notre label de qualité, les consommateurs peuvent être assurés de la transparence des ingrédients et de la qualité nutritionnelle et gustative des repas, et faire ainsi des choix éclairés en accord avec leur objectif santé et bien-être.

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019	VARIATION
% du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays qui ont un système assurant que les salariés ayant des responsabilités de restauration sont formés en conformité avec les normes locales et à la politique globale sécurité alimentaire	96,0 %	95,8 %	+ 0,2 pt
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 9001	94,5 %	94,3 %	+ 0,2 pt
% du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays qui proposent des services de santé et bien-être qui incluent des services de bien-être physique	87,7 %	83,3 %	+ 4,4 pts
Nombre de diététiciens employés par Sodexo	5 787	5 138	+ 12,6 %

Le nombre de diététiciens employés par Sodexo a fortement augmenté, en raison des hausses au Brésil, France et Chili, traduisant la volonté du Groupe de fournir une alimentation saine et durable, élaborée avec des experts dans la matière, encore plus dans le contexte de la crise sanitaire actuelle.

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



#### OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025

**10 milliards** d'euros de notre valeur commerciale bénéficieront aux PME

Convaincu de sa mission au service de la qualité de vie, Sodexo contribue depuis sa création au développement économique et social des communautés, des régions et des pays au sein desquels le Groupe exerce ses activités.

Nous veillons à ce que nos activités aient un impact positif sur la qualité de vie au sein des communautés locales.

C'est pourquoi nous nous engageons à leurs côtés, développons des relations fortes et mutuellement bénéfiques, et nous efforçons d'élargir le cercle vertueux créé par nos solutions à l'ensemble de notre écosystème.

Notre Programme d'Inclusion pour les Partenaires a été créé pour encourager le développement économique d'entreprises locales à travers le monde. Partout où nous sommes présents, nous soutenons les Petites et Moyennes Entreprises, favorisons les fournisseurs issus des minorités et privilégions les entreprises au recrutement inclusif, qui promeuvent la diversité au sein de leurs équipes.

<sup>1</sup> Les indicateurs relatifs à la performance environnementale sont calculés sur la base d'une période de 12 mois, du 1<sup>er</sup> juin 2019 au 31 mai 2020 ; par conséquent, l'impact du Covid-19 est moindre que sur les indicateurs sociaux.

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019	VARIATION
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant des programmes dédiés à l'intégration des PME (petites et moyennes entreprises) dans leur chaîne de valeur	92,9 %	92,3 %	+ 0,6 pt
Notre valeur commerciale bénéficiant aux PME (en milliards d'euros)	4,4	5,5	- 19,1 %
Part des achats de café responsable (en kg)	57,6 %	58,1 %	- 0,4 pt
Part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseur Sodexo <input checked="" type="checkbox"/>	95,7 %	95,7 %	0 pt

Notre valeur commerciale au profit des PME a considérablement baissé au cours de l'exercice 2019-2020. Cela est principalement dû à la baisse du chiffre d'affaires de Sodexo, mais également à la variation du taux de change du real brésilien au cours de l'exercice, l'activité Avantages & Récompenses Brésil représentant plus de 40 % de la valeur de l'indicateur.

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



Notre qualité de vie à long terme dépend de notre capacité à préserver notre planète et ses ressources et chacune de nos actions doit y contribuer. Le développement de modes d'approvisionnement responsables et une gestion de services contribuant à réduire les émissions de carbone sont deux domaines majeurs de nos activités, en ligne avec notre engagement à agir de manière significative pour l'environnement.

La moitié des émissions de carbone de Sodexo proviennent de sa chaîne d'approvisionnement, principalement de produits tels que le bœuf, les produits laitiers, l'huile de palme, le soja et le papier, qui ont également un impact sur la déforestation. Veiller à ce que chaque euro dépensé crée un impact positif sur les individus, les communautés et l'environnement est au cœur de notre feuille de route d'approvisionnement responsable. Le pilier de l'écosystème naturel de cette feuille de route repose

sur trois ambitions clés : promouvoir une agriculture durable, codévelopper des produits et services en s'appuyant sur les principes de l'économie circulaire et améliorer la gestion des ressources.

Sodexo est convaincu de l'importance de la collaboration dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, afin de servir son ambition pour la santé et le bien-être de ses collaborateurs et de ses consommateurs, l'équité sociale, et la protection et la restauration des écosystèmes naturels. En 2018, Sodexo a cofondé la Coalition mondiale pour le bien-être animal (GCAW), la première initiative mondiale dirigée par le secteur de l'alimentation visant à améliorer le bien-être des animaux dans le monde. Avec l'aide de nos partenaires, nous construisons une croissance d'entreprise durable en créant une chaîne d'approvisionnement plus responsable et résiliente.

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019	VARIATION
<b>Achats responsables</b>			
% de l'huile de palme certifiée durable (incluant les crédits RSPO, Mass Balance, Segregation et Identity Preserved)	100 %	100 %	-
% de l'huile de palme physique certifiée issue de filières durables (Mass Balance, Segregation et Identity Preserved)	32,5 %	34,7 %	- 2,2 pts
% d'œufs coquilles issus d'élevages alternatifs à la cage (du volume total des œufs coquilles achetés par Sodexo)	45,0 %	56,2 %	- 11,2 pts
% d'œufs liquides issus d'élevages alternatifs à la cage (du volume total des œufs liquides achetés par Sodexo)	67,6 %	60,8 %	+ 6,8 pts
% du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site des pays ayant la charte bien-être animal 2018 disponible dans au moins une langue officielle	88,0 %	89,1 %	- 1,1 pts
Part des achats de produits de la mer (en kg) certifiés durables	36,6 %	36,3 %	+ 0,3 pt
Part des achats de produits de la mer (en kg) issus de filières responsables *	77,7 %	80,3 %	- 2,6 pts
Part des achats de papier à usage unique certifié responsable <input checked="" type="checkbox"/>	71,3 %	67,3 %	+ 4,4 pts

\* Classement établi dans le Guide d'Achat des produits de la mer de Sodexo.

L'indicateur des œufs coquilles a considérablement baissé par rapport à la période précédente, en raison des baisses en Chine et aux États-Unis qui représentent, respectivement, le deuxième et le troisième plus gros volume d'achat d'œufs coquilles. Cela s'explique par un niveau de contrôle accru dans le processus de collecte de données et par une meilleure traçabilité des produits achetés.

L'indicateur des œufs liquides a, au contraire, fortement augmenté, notamment grâce à la hausse de la part des œufs liquides issus d'élevage alternatifs à la cage aux États-Unis, qui représentent à eux seuls, plus de 72 % du volume d'achat total des œufs liquides.

## OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025

34 % de réduction des émissions de carbone

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019	VARIATION
<b>Réduction des émissions de carbone</b>			
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification ISO 14001	88,7 %	91,1 %	- 2,4 pts
Total des émissions des périmètres 1 et 2 (tCO <sub>2</sub> e)	121 479	126 230	- 4 751
Ratio des émissions de CO <sub>2</sub> rapportées au chiffre d'affaires, exprimé en tonnes de CO <sub>2</sub> sur un million d'euros (tCO <sub>2</sub> e/millions d'euros)	5,83	5,75	+ 0,08 pt
% de réduction des émissions de carbone en valeur absolue, des périmètres 1 et 2 (comparé à l'année de référence 2017)	15,9 %	13 %	-
% de réduction de l'intensité des émissions de carbone, des périmètres 1 et 2 (comparé à l'année de référence 2017)	16,5 %	18 %	-
% d'électricité renouvelable des périmètres 1 et périmètre 2	20,3 %	19,6 %	+ 0,7 pt
Total des émissions de carbone de la chaîne d'approvisionnement du périmètre 3 (tCO <sub>2</sub> e)	6 630 901	5 121 136 *	-
% de réduction des émissions de carbone en valeur absolue, de la chaîne d'approvisionnement du périmètre 3 (comparé à l'année de référence 2017)	10,5 %	-	-
% de réduction de l'intensité des émissions de carbone de la chaîne d'approvisionnement du périmètre 3 (comparé à l'année de référence 2017)	12,0 %	-	-

\* Au cours de l'exercice 2018-2019, le taux de couverture de cet indicateur représentait 65 % et nous avons décidé de ne pas extrapoler les données à 100 % de l'activité. Pour l'exercice 2019-2020, les informations publiées représentent 100 % des émissions de la chaîne d'approvisionnement. Par conséquent, les données de l'exercice précédent ne sont pas comparables avec celles de l'exercice 2019-2020.

À partir de l'exercice 2019-2020, nous publions les réductions des émissions carbone par rapport à l'année de référence 2017, qui reflète l'objectif de - 34 % fixé par le Groupe et validé en juillet 2019 par la *Science Based Target initiative* (SBTi).

Nous enregistrons des baisses significatives pour l'ensemble de nos émissions de carbone, en ligne avec nos projections de réduction et également favorisées par la baisse de notre activité liée à la crise du Covid-19.

La réduction des émissions de carbone de l'intensité des Périmètres 1 et 2 (par rapport à l'année de référence 2017)

est moins importante par rapport à l'année dernière. Ceci est principalement dû à l'amélioration de la méthodologie de calcul car nous n'utilisons plus les facteurs d'émissions moyens des réseaux nationaux pour notre consommation d'électricité, mais les facteurs résiduels spécifiques au pays qui sont plus précis et généralement plus élevés.

Dans un esprit de progrès et transparence, nous travaillons à l'élaboration d'une méthodologie de calcul visant à identifier et quantifier les résultats dus aux actions de Sodexo d'une part et dus aux variations externes d'autre part.

## 2.2.7 Nos engagements en tant qu'entreprise citoyenne

### 2.2.7.1 Agir durablement pour un monde sans faim



Dans une démarche de progrès permanent, l'intitulé de l'engagement en tant qu'entreprise citoyenne sur les individus a été modifié de « Lutter contre la faim et la malnutrition » à « Agir durablement pour un monde sans faim » afin de renforcer l'engagement de Sodexo vis-à-vis de Stop Hunger et de sa mission et d'inscrire la notion de durabilité et volonté d'agir sur le long terme.

Agir durablement pour un monde sans faim, c'est agir pour une meilleure qualité de vie. Stop Hunger, réseau mondial à but non

lucratif, créé par les équipes de Sodexo aux États-Unis en 1996, agit pour sortir durablement le monde de la faim d'ici 2030, en ligne avec l'objectif fixé par les Nations Unies.

Grâce à Sodexo, qui supporte administrativement l'organisation, 100 % des dons recueillis vont directement au financement de solutions durables pour soutenir les communautés locales les plus démunies. L'autonomisation des femmes est la clé d'un monde sans faim et la priorité de Stop Hunger qui investit notamment dans des programmes destinés à donner des moyens aux femmes qui agissent contre la faim au sein de leur communauté.

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



Pour en savoir plus, consulter le rapport d'activité de Stop Hunger : [http://www.stop-hunger.org/files/live/sites/stophunger/files/05-news/2020/StopHunger\\_RapportdActivites\\_2020.pdf](http://www.stop-hunger.org/files/live/sites/stophunger/files/05-news/2020/StopHunger_RapportdActivites_2020.pdf)

OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025  
100 millions de bénéficiaires Stop Hunger

PÉRIODE 2015-2020

Nombre de bénéficiaires Stop Hunger (en millions)	44
Fonds investis dans des programmes visant à autonomiser les femmes qui agissent contre la faim dans leurs communautés (en milliers d'euros)	4 427

Dans le cadre de la feuille de route Better Tomorrow 2025, Sodexo s'est fixé l'objectif ambitieux d'atteindre 100 millions de bénéficiaires Stop Hunger, à travers ses diverses initiatives, sur la période 2015-2025. À la fin de l'exercice 2019-2020, le résultat cumulé représente 44 millions de bénéficiaires, ce qui met le Groupe en bonne voie pour atteindre l'objectif.

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



Chaque personne a une histoire, une expérience et des compétences qui lui sont propres. Cette diversité fait la force de nos collaborateurs et des communautés que nous servons. Partout où nous sommes présents, nous mettons tout en œuvre pour créer une culture de diversité et d'inclusion au sein de laquelle nos employés se sentent valorisés et respectés. Nous travaillons également en partenariat avec les entreprises locales pour encourager l'innovation économique et sociale et avoir un impact positif sur les communautés autour des sujets touchant à la diversité. Nous encourageons en particulier la promotion des femmes, placées au cœur de notre vision du développement

économique, social et environnemental depuis la création du Groupe, et nous nous engageons à soutenir les causes susceptibles de constituer une avancée sociétale. Partout dans le monde, nos partenariats locaux contribuent au tissu social des communautés, des régions et des pays où nous exerçons nos activités. Nous promouvons la diversité y compris dans nos réseaux de fournisseurs, pour y intégrer en permanence des entreprises gérées par des femmes, des minorités, des personnes en situation de handicap ou des membres de la communauté LGBT.

OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025  
500 000 femmes dans les communautés rendues plus autonomes

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019	VARIATION
Nombre de femmes dans les communautés rendues plus autonomes	45 495	-	-
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays qui participent à des initiatives améliorant la qualité de vie des femmes	94,8 %	93,8 %	+ 1,0 pt

### 2.2.7.3 Défendre une utilisation durable des ressources



Compte tenu de son importance dans la chaîne de valeur, de l'étendue de son offre et de ses innombrables opportunités, Sodexo est bien placé pour contribuer à réduire et à optimiser l'utilisation des ressources. Nous sommes convaincus que l'action concertée et la collaboration avec nos parties prenantes ont un impact significatif sur les modes de consommation, nos activités, nos secteurs industriels et nos chaînes d'approvisionnement.

Sodexo a élaboré une feuille de route concernant la gestion des déchets qui intègre les principes de l'économie circulaire, avec les éléments clés suivants :

- **Collaboration et leadership dans la chaîne de valeur** : nous visons à renforcer la collaboration au sein et à travers la chaîne de valeur afin de stimuler l'économie circulaire et ainsi de contribuer à la réalisation de ODD 12.3 des Nations Unies visant à réduire de moitié le gaspillage alimentaire

chez les détaillants et les consommateurs, ainsi qu'à réduire les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement, y compris après la récolte, d'ici 2030.

- **Excellence opérationnelle** : nous nous appuyons sur l'expertise de nos 420 000 collaborateurs pour fournir à nos clients les meilleurs services de gestion des déchets, qui les aideront à utiliser leurs ressources de manière plus durable. Nous nous assurons que nos équipes sont formées et encouragées à innover, dans l'intérêt de nos clients et de nos consommateurs.
- **Engagement des clients et des consommateurs** : avec 100 millions de consommateurs servis chaque jour, nous sommes en position unique pour conduire le changement nécessaire des comportements vers une réduction du gaspillage.
- **Marketing et communication** : via nos actions globales, nous participons à l'information des clients et des consommateurs et contribuons à ce qu'ils comprennent et soutiennent le défi de la prévention des déchets.



- **Mesure, reporting et publication** : nous veillons à ce que la gestion des déchets fasse partie intégrante de la gestion du site et demandons à nos sites de mesurer et de rendre compte de leurs performances.

## OBJECTIF DU BETTER TOMORROW 2025

50 % de réduction de notre gaspillage alimentaire

	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019	VARIATION
% de réduction de notre gaspillage alimentaire sur les 291 sites ayant déployé le programme WasteWatch	45,3 %	-	-
% du chiffre d'affaires du Groupe des pays participant à des initiatives pour atteindre l'objectif de l'ONU contre le gaspillage alimentaire	90,7 %	69,2 %	+ 21,5 pts

Sodexo poursuit ses actions pour atteindre son objectif de réduire de moitié le gaspillage alimentaire sur les sites toujours actifs, grâce à son programme basé sur la data : WasteWatch. À la fin de l'exercice 2019-2020, 732 sites Sodexo mesuraient quotidiennement le gaspillage alimentaire, et plus de 1 200

étaient activement engagés dans le déploiement de WasteWatch by Leanpath. Le déploiement de ce programme accompagne la réouverture des sites de nos clients. Depuis le lancement de WasteWatch by Leanpath, Sodexo a réussi à éviter un gaspillage alimentaire équivalent à 4,8 millions de repas.

## 2.2.8 Controverses

Sodexo emploie et sert des personnes travaillant et vivant dans des environnements complexes et opère dans des secteurs qui peuvent être considérés comme controversés, tels que l'industrie de l'énergie et des ressources et les services de Justice.

Dans toutes nos opérations, nous appliquons des politiques strictes en matière de droits humains et des protocoles de santé et de sécurité, tout en cherchant à atténuer notre impact sur l'environnement et à contribuer au développement et à l'inclusion des communautés.

### Énergie & Ressources

Dans le cadre de nos activités Énergie & Ressources, nous fournissons des services de gestion de projet, de nettoyage, d'entretien des terrains ainsi que des services de restauration pour soutenir les opérations dans les zones reculées, loin des centres régionaux ou à proximité des communautés avec peu d'infrastructures. Notre première priorité demeure la santé et la sécurité de nos employés et de toutes les personnes travaillant sur ces sites éloignés.

Nous sommes fiers de dire qu'à ce jour, ce segment a le taux d'accident avec arrêt de travail (LTIR) le plus bas de toutes nos autres activités.

Sodexo reconnaît que les projets dans des zones éloignées peuvent également se produire sur des terres ancestrales et avoir un impact sur les communautés autochtones. Nous nous engageons pleinement à approfondir notre compréhension et à augmenter les moyens par lesquels nous pouvons contribuer, créer des partenariats et offrir des opportunités pour améliorer la qualité de vie des communautés autochtones du monde entier.

### Services de Justice

Face à la pression croissante pour réduire à la fois la récidive et les coûts de fonctionnement, alors même que la population carcérale augmente, les autorités se tournent de plus en plus vers le secteur privé pour fournir une gamme élargie de services et de solutions innovantes. Favoriser la réinsertion est l'une de nos principales priorités. En offrant aux détenus la possibilité d'acquérir des compétences pratiques, une expérience de travail, des qualifications et des ressources, nous soutenons leur réintégration réussie dans la société.

Sodexo gère des prisons selon 4 critères stricts :

- uniquement dans les pays démocratiques ;
- uniquement dans les pays qui n'appliquent pas la peine de mort ;
- seulement dans les pays où la rééducation est le but ultime ; et
- uniquement lorsque les membres de nos équipes ne sont pas tenus de porter des armes à feu.

Ainsi, conformément à ces critères, Sodexo Justice fournit une gamme de services dans les prisons publiques en France, au Chili, en Belgique, en Italie, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

Sodexo a décidé il y a 20 ans de quitter le plus grand marché de services privés pénitentiaires au monde, les États-Unis.

## 2.2.9 Notre méthodologie de reporting

### Choix des indicateurs

Au cours de l'exercice 2019-2020, nous avons continué de publier les informations et les données relatives à la responsabilité d'entreprise dans notre rapport intégré (chapitre 1) et chapitre 2 du présent rapport.

- Dans le cadre du rapport intégré, nous avons présenté notre modèle de création de valeur, notre matrice de matérialité et notre feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise Better Tomorrow 2025. Ces trois éléments sont liés et interdépendants.
- Le chapitre 2 présente les 9 engagements du Better Tomorrow 2025, les faits marquants de l'exercice 2019-2020 et nos indicateurs de performance clés ainsi que leurs progrès par rapport à l'année précédente.

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

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

De plus, les indicateurs de Sodexo :

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

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

### Périmètre de consolidation

Les indicateurs sont généralement consolidés pour toutes les entités qui sont en intégration globale pour la publication des états financiers, avec les exceptions suivantes :

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

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

### Indicateurs sociaux pour l'exercice 2019-2020

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

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

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

### Indicateurs sociétaux et environnementaux pour l'exercice 2019-2020

Les indicateurs sociétaux et environnementaux sont calculés et consolidés pour les entités représentant plus de 84,3 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Afin d'optimiser le processus de collecte et de reporting des indicateurs sociétaux et environnementaux, nous avons modifié la période de reporting. La nouvelle période de déclaration débute le 1<sup>er</sup> juin 2019 et se termine le 31 mai 2020.

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

### Référentiel et outils de reporting

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

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

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

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

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

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

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

- effectif total, par genre, par activité et par segment de clientèle ;
- taux de fidélisation de l'ensemble des salariés ;
- taux de fidélisation de l'encadrement sur site ;
- nombre de départs pour cause de démissions (après 3 mois) ;
- % de femmes au Conseil d'Administration ;
- % de femmes au Comité Exécutif ;
- % de femmes parmi les dirigeants ;
- % de femmes parmi l'encadrement ;
- % de femmes parmi l'ensemble des collaborateurs ;
- nombre d'accidents du travail avec arrêt de travail ;
- pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe des pays ayant au moins une certification OHSAS 18001 ou ISO 45001 ;
- part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseurs Sodexo ;
- part des achats de papier à usage unique certifié responsable.

## Limites

Sodexo emploie 422 712 personnes réparties dans 64 pays, régis par des réglementations différentes, et opère sur un nombre significatif de sites clients de différentes tailles et types d'activités.

- Ainsi, il convient de donner quelques précisions supplémentaires concernant certains indicateurs :
  - le nombre d'accidents de travail avec arrêt de travail :
    - exclut les accidents de trajet des collaborateurs,
    - inclut uniquement les collaborateurs de Sodexo,
    - exclut les intérimaires, sous-traitants, et autres personnels non-salariés de Sodexo,
    - peut avoir quelques hétérogénéités non significatives concernant les modalités de prise en compte dans cet indicateur des maladies professionnelles du fait des pratiques locales ;
  - le nombre moyen de jours d'absentéisme :
    - inclut les absences pour accident ou maladie professionnelle, accident ou maladie personnelle,
    - peut avoir quelques hétérogénéités non significatives parce que le nombre de journées perdues dans certaines réglementations locales inclut les week-ends, d'autres uniquement les jours ouvrables, le nombre de jours d'absence minimum à partir duquel l'absence est comptabilisée varie en fonction des législations locales ;
  - le nombre d'heures de formation :

- le nombre d'heures de formation aux États-Unis est basé sur une estimation. L'estimation est une extrapolation des données réelles de 15 % de la population.

- Certaines informations sont très difficiles à recueillir en raison de la nature même des activités du Groupe :
  - valeur commerciale totale bénéficiant aux PME : les données de Sodexo Services sur Site aux États-Unis incluent les fournisseurs non contractés ;
  - 22 % du volume total de produits de la mer achetés par Sodexo ne peuvent pas être classés selon le Guide des produits de la mer Sodexo (espèces vertes, oranges ou rouges). Par conséquent, le résultat pour l'exercice 2020 est sous-estimé. Un processus sera mis en place pour éliminer cette limite l'année prochaine ;
  - afin de s'assurer que la totalité du volume d'huile de palme de Sodexo est certifiée durable, les équipes achats ont mis en place un processus d'analyse et achats de crédits RSPO entre les mois de mai et avril suivant la clôture de l'année fiscale ;
  - nombre de femmes dans les communautés rendues plus autonomes : cet indicateur permet le suivi de l'un de nos objectifs du Better Tomorrow 2025 et est calculé sur la base de 3 types de programmes et initiatives qui visent l'autonomisation des femmes :
    - programmes spécifiques menés par Stop Hunger,
    - programmes spécifiques menés par les équipes Diversité et Inclusion, notamment She Works,
  - le nombre de femmes dirigeantes de PME au sein de notre chaîne d'approvisionnement ;
  - réduction de notre gaspillage alimentaire : cet indicateur permet le suivi de l'un de nos objectifs du Better Tomorrow 2025 et est calculé à travers le programme WasteWatch. La réduction de déchets est exprimée en volume de déchets réduits par rapport à une période de référence observée (généralement pour une durée de 3 semaines minimum). La mesure s'effectue de manière journalière, sur chaque site à l'aide de balances connectées ;
  - la consommation d'énergie et les émissions de carbone associées (périmètre 1 et 2) sont extrapolées pour le Groupe sur la base du calcul des émissions pour un échantillon de 26 pays majeurs représentant 84,3 % du chiffre d'affaires du Groupe ;
  - le périmètre 1 inclut les consommations d'énergie et les émissions de carbone associées à la consommation de carburant des véhicules utilisés par Sodexo ainsi que les consommations de gaz naturel pour les bureaux et les sites dont Sodexo a le contrôle opérationnel ;
  - le périmètre 2 inclut les consommations d'électricité pour les bureaux et les sites dont Sodexo a le contrôle opérationnel, et est calculé en suivant la méthodologie *market based* ;
  - cette année, pour la deuxième année consécutive, nous publions notre calcul des émissions de la chaîne d'approvisionnement du périmètre 3, qui correspondent aux émissions indirectes, basé sur un des données réelles couvrant 90,4 % du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site. Les émissions ont ainsi été extrapolées à 100 % de l'activité ;

- certaines hétérogénéités dans les méthodes de reporting des émissions liées au transport des commodités sont observées, notamment en France et au Royaume-Uni. Par conséquent, pour ces deux pays, les émissions sont, légèrement surévaluées, car elles prennent en compte les émissions liées au transport du lieu de production au lieu de transformation et non pas le transport du dernier point de transformation au site livré.

Le calcul des émissions carbone liées à la chaîne d'approvisionnement tient compte des éléments suivants :

- une liste de 30 commodités doit être obligatoirement remontée par les différents pays, qui correspond à 90 % du total acheté en 2014. Le reste est facultatif. Nous estimons ensuite les émissions pour les 10 % restant. Si l'estimation est supérieure au total reporté, nous considérons les émissions estimées. Si le total reporté du pays est supérieur (c'est le cas pour des pays reportant les commodités facultatives), nous considérons les émissions reportées,
- le transport du dernier point de transformation au site livré,
- les facteurs d'émission par produit (lorsque les facteurs d'émissions ne sont pas disponibles, par exemple pour les plats préparés - nous les calculons en fonction des facteurs des principaux ingrédients utilisés).

- La vocation de Sodexo est d'améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs et de tous ceux qu'il sert à travers le monde. Sodexo est une entreprise de services et, pour l'essentiel, opère sur un nombre significatif de sites appartenant à ses clients à travers le monde. Ainsi, les informations suivantes ne s'appliquent pas ou ne sont pas matérielles pour Sodexo :

- les mesures de prévention de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;
- la prise en compte des nuisances sonores et toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;
- l'utilisation des sols ;
- l'importance de la sous-traitance.

## Tableaux de concordance

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

## 2.2.10 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

### Sodexo S.A.

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

Exercice clos le 31 août 2020

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049<sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 août 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe, en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

### Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

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

### Indépendance et contrôle qualité

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

### Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

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

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3<sup>o</sup> du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient d'exprimer, à la demande de l'entité et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe V dans le chapitre 2.2 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

<sup>1</sup> Accréditation Cofrac Inspection, n° 3-1049, portée disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

## Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(1)</sup> :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2<sup>ème</sup> alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés,
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques <sup>(2)</sup>, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités <sup>(3)</sup> ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices <sup>(3)</sup> et couvrent entre 37 % et 55 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

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

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de neuf personnes et se sont déroulés entre juillet et octobre 2020 sur une durée totale d'intervention d'environ douze semaines.

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

1 ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

2 Risques liés à la conformité avec la loi et la réglementation – Intégrité des affaires & Respect des droits humains & Information et transparence ; Attente des consommateurs – Alimentation saine et durable & Qualité et sécurité alimentaire ; Caractère imprévisible de l'impact économique, de la durée et de l'ampleur de la pandémie de Covid-19.

3 Entités sélectionnées dans le cadre de l'assurance modérée réglementaire :  
- Sodexo Services sur site : France, Etats-Unis.

Entités complémentaires sélectionnées dans le cadre de l'assurance raisonnable, en dehors du champ d'accréditation :  
- Sodexo Services sur site : Brésil, Royaume-Uni & Irlande.  
- Sodexo Avantages & Récompenses : Brésil.

## Conclusion

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

## Commentaire

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

Le Groupe a renforcé les processus de reporting et étendu le périmètre des indicateurs relatifs à la formation et aux émissions de gaz à effet de serre scope 3 pour atteindre 100 % du périmètre consolidé sur l'exercice clos le 31 août 2020. Ces indicateurs présentent néanmoins des limites méthodologiques liées principalement à des estimations et des hétérogénéités dans les pratiques de reporting de certaines entités, telles que mentionnées en paragraphe « 2.2.9 Notre méthodologie de reporting » de la Déclaration.

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

### Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe ✓ dans le chapitre 2.2 du rapport de gestion, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi entre 56 % et 65 % des informations identifiées par le signe ✓.

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

### Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓ dans le chapitre 2.2 du rapport de gestion, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 28 octobre 2020

### KPMG S.A.

Fanny Houlliot  
Associée

*Sustainability Services*

Caroline Bruno-Diaz  
Associée



## Annexe

### Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Mesures prises pour promouvoir l'inclusion et l'égalité Homme/Femme, et résultats associés
Programme de gestion de la performance et du développement, et autres initiatives
Mesures prises pour soutenir les employés suite à la pandémie de COVID-19
Mesures et normes de gestion de la santé et de la sécurité au travail
Programme en faveur de l'élimination des déchets
Actions mises en place pour réduire l'empreinte carbone des activités et des approvisionnements
Initiative en faveur de la mesure du gaspillage alimentaire tout au long de la chaîne de valeur
Moyen de signalement des activités ou comportements contraires au Code de conduite
Mesures engagées en faveur des droits de l'Homme
Actions mises en place pour aider les communautés locales suite à la pandémie de COVID-19
Partenariats en matière de technologies et sécurité informatique
Mesures mises en place pour satisfaire les attentes des consommateurs

### Indicateurs clé de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

INDICATEURS SOCIAUX	NIVEAU D'ASSURANCE
Effectif total	Raisonné
Effectif total ventilé par activité et segment de clientèle	Raisonné
Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe	Raisonné
Taux de fidélisation de l'ensemble des salariés	Raisonné
Taux de fidélisation de l'encadrement sur site	Raisonné
Nombre de départs pour les contrats à durée indéterminée de plus de trois mois	Raisonné
Nombre de recrutements excluant les acquisitions et transferts	Modéré
Nombre moyen de jours d'absence des effectifs pour accident ou maladie professionnelle, accident ou maladie personnelle	Modéré
Nombre total d'heures de formation	Modéré
Nombre moyen d'heures de formation par employé	Modéré
% de femmes au Conseil d'Administration	Raisonné
% de femmes au Comité Exécutif	Raisonné
% de femmes parmi les dirigeants	Raisonné
% de femmes parmi l'encadrement	Raisonné
% de femmes parmi l'ensemble des collaborateurs	Raisonné

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

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX	NIVEAU D'ASSURANCE
Consommation d'énergie du périmètre 1 et périmètre 2	Modéré
Total des émissions de CO <sub>2</sub> du périmètre 1 et périmètre 2	Modéré
Emissions de CO <sub>2</sub> de la chaîne d'approvisionnement (périmètre 3)	Modéré
% de réduction des émissions de CO <sub>2</sub> par rapport à 2017 (périmètre 1 & 2)	Modéré
% de réduction de l'intensité CO <sub>2</sub> par rapport à 2017 (périmètre 1 & 2)	Modéré
% de réduction des émissions de CO <sub>2</sub> par rapport à 2017 (périmètre 3)	Modéré
% de réduction de l'intensité CO <sub>2</sub> par rapport à 2017 (périmètre 3)	Modéré

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

# 3

## INFORMATIONS CONSOLIDÉES

<b>3.1 Comptes consolidés au 31 août 2020</b>	<b>90</b>
3.1.1 Compte de résultat consolidé	90
3.1.2 État du résultat global consolidé	91
3.1.3 État consolidé de la situation financière	92
3.1.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé	94
3.1.5 Variation des capitaux propres consolidés	95
<b>3.2 Annexe aux comptes consolidés</b>	<b>97</b>
<b>3.3 Informations supplémentaires et organigramme juridique simplifié</b>	<b>155</b>
3.3.1 Ratios financiers	155
3.3.2 Synthèse des résultats et éléments financiers sur deux ans	157
3.3.3 Taux de change	158
3.3.4 Politique d'investissements	159
3.3.5 Organigramme juridique simplifié	160
<b>3.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>161</b>

## 3.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 AOÛT 2020

### 3.1.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	NOTES	2019-2020	2018-2019
<b>Chiffre d'affaires</b>	4.1	<b>19 321</b>	<b>21 954</b>
<b>Coût des ventes</b>	4.2	<b>(16 842)</b>	<b>(18 756)</b>
<b>Marge brute</b>		<b>2 479</b>	<b>3 198</b>
Charges administratives et commerciales	4.2	(1 914)	(2 000)
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe	8	4	2
<b>Résultat d'exploitation</b>	4.1	<b>569</b>	<b>1 200</b>
Autres produits opérationnels	4.2	7	11
Autres charges opérationnelles	4.2	(510)	(152)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>65</b>	<b>1 059</b>
Produits financiers	12.1	30	44
Charges financières	12.1	(321)	(144)
Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence	8	5	4
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>(221)</b>	<b>963</b>
Impôt sur les résultats	9.2	(98)	(277)
<b>Résultat net</b>		<b>(319)</b>	<b>686</b>
Dont :			
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		(4)	21
<b>PART REVENANT AU GROUPE</b>		<b>(315)</b>	<b>665</b>
<b>Résultat net part du Groupe par action</b> (en euros)	11.2	<b>(2,16)</b>	<b>4,56</b>
<b>Résultat net part du Groupe dilué par action</b> (en euros)	11.2	<b>(2,16)</b>	<b>4,50</b>

### 3.1.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	NOTES	2019-2020	2018-2019
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>(319)</b>	<b>686</b>
<b>Autres éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat</b>		<b>(500)</b>	<b>180</b>
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture	12.5 et 11.1	-	-
Variation de la juste valeur des instruments dérivés de couverture transférée en résultat	12.5 et 11.1	-	-
Écarts de conversion	11.1	(502)	190
Écarts de conversion transférés en résultat	11.1	-	(3)
Impôts sur les autres éléments du résultat global appelés à un reclassement ultérieur en résultat	11.1	-	-
Part des autres éléments du résultat global dans les entreprises mises en équivalence, nets d'impôts	11.1 et 8	2	(7)
<b>Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>		<b>(344)</b>	<b>174</b>
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	5.1 et 11.1	30	4
Variation de la juste valeur des actifs financiers réévalués par le biais des autres éléments du résultat global	12.3 et 11.1	(383)	175
Impôts sur les autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	11.1	9	(5)
<b>TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL APRÈS IMPÔTS</b>		<b>(844)</b>	<b>354</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>(1 163)</b>	<b>1 040</b>
Dont :			
Part revenant au Groupe		(1 159)	1 021
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle		(4)	19

### 3.1.3 État consolidé de la situation financière

#### Actif

(en millions d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
Écarts d'acquisition	6.1	5 764	6 158
Autres immobilisations incorporelles	6.2	673	801
Immobilisations corporelles	6.3	566	684
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	7.2	1 321	-
Investissements clients	4.4	575	626
Participations dans les entreprises mises en équivalence	8	60	62
Actifs financiers non courants	12.3	601	999
Instruments financiers dérivés actifs	12.5	11	5
Autres actifs non courants		22	20
Impôts différés	9.3	137	99
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>9 730</b>	<b>9 455</b>
Actifs financiers courants	12.3	40	58
Instruments financiers dérivés actifs	12.5	11	7
Stocks		259	294
Créances d'impôt	4.3	113	125
Clients et autres créances	4.3	4 070	4 626
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses	4.5 et 12.3	1 103	1 120
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12.2	2 027	1 781
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>7 623</b>	<b>8 012</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>17 353</b>	<b>17 467</b>

## Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
Capital		590	590
Primes d'émission		248	248
Réserves et résultats non distribués		1 920	3 618
<b>CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE</b>		<b>2 758</b>	<b>4 456</b>
<b>PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE</b>		<b>15</b>	<b>42</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>11.1</b>	<b>2 773</b>	<b>4 498</b>
Emprunts et dettes financières	12.4	4 975	3 902
Instruments financiers dérivés passifs	12.5	13	7
Dettes locatives non courantes	7.1	1 126	-
Avantages au personnel	5.1	344	403
Autres passifs non courants	4.3	196	171
Provisions non courantes	10.1	84	88
Impôts différés	9.3	97	151
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>6 834</b>	<b>4 722</b>
Découverts bancaires	12.2	6	35
Emprunts et dettes financières	12.4	21	182
Instruments financiers dérivés passifs	12.5	6	0
Dettes locatives courantes	7.1	231	-
Dettes d'impôt		174	99
Provisions courantes	10.1	171	58
Fournisseurs et autres dettes	4.3	4 020	4 892
Chèques et Cartes de Services à rembourser	4.5	3 117	2 981
<b>PASSIFS COURANTS</b>		<b>7 745</b>	<b>8 247</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>17 353</b>	<b>17 467</b>

### 3.1.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	NOTES	2019-2020	2018-2019
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>65</b>	<b>1 059</b>
<b>Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité</b>			
Amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles, incorporelles et des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location <sup>(1)</sup>		896	365
Provisions		122	(39)
Résultat net d'impôt des cessions et autres éléments sans impact trésorerie		59	35
Produits des participations dans les entreprises mises en équivalence	8	4	10
Intérêts payés <sup>(2)</sup>		(291)	(129)
Intérêts payés relatifs aux dettes locatives		(25)	-
Intérêts encaissés		43	42
Impôts payés		(202)	(204)
<b>Autofinancement</b>		<b>670</b>	<b>1 139</b>
Variation des stocks		21	(3)
Variation des clients et autres créances		317	(384)
Variation des fournisseurs et autres dettes		(625)	406
Variation des Chèques et Cartes de Services à rembourser		343	164
Variation des actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses		(93)	(53)
<b>Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</b>		<b>(38)</b>	<b>129</b>
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>		<b>632</b>	<b>1 268</b>
Acquisitions d'immobilisations		(398)	(400)
Cessions d'immobilisations		17	17
Variation des investissements clients	4.4	(12)	(31)
Variation des actifs financiers et participations mises en équivalence		(20)	(94)
Acquisitions de filiales	3.1	(20)	(308)
Cessions de filiales		3	7
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		<b>(430)</b>	<b>(809)</b>
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	11.1	(425)	(403)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(10)	(19)
Achats d'actions propres	11.1	(39)	(11)
Cessions d'actions propres		-	4
Augmentation de capital		-	1
Variation des participations ne donnant pas le contrôle		(22)	(1)
Émissions d'emprunts et dettes financières	12.4	3 265	278
Remboursements d'emprunts et dettes financières	12.4	(2 310)	(257)
Remboursements des dettes locatives		(260)	-
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		<b>198</b>	<b>(408)</b>
<b>INCIDENCE DES DIFFÉRENCES DE CHANGE ET AUTRES</b>		<b>(123)</b>	<b>58</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>		<b>275</b>	<b>109</b>
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>		<b>1 746</b>	<b>1 638</b>
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>12.2</b>	<b>2 021</b>	<b>1 746</b>

(1) Dont amortissements et dépréciations des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location de 278 millions d'euros comptabilisés sur l'exercice 2019-2020 en application de la norme IFRS 16.

(2) Dont indemnités versées au titre du remboursement anticipé des emprunts USPP pour 150 millions d'euros (cf. note 12.4.3.3).



### 3.1.5 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	NOMBRE D'ACTIONNAIRES	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	RÉSERVES ET RÉSULTAT	ÉCARTS DE CONVERSION	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		
						PART DU GROUPE	PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL
<b>Notes</b>	<b>11.1</b>			<b>11.1</b>				
<b>Capitaux propres au 31 août 2019</b>	<b>147 454 887</b>	<b>590</b>	<b>248</b>	<b>4 358</b>	<b>(740)</b>	<b>4 456</b>	<b>42</b>	<b>4 498</b>
Ajustements liés à la première application d'IFRIC 23 *				(96)	-	(96)	-	(96)
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> septembre 2019</b>	<b>147 454 887</b>	<b>590</b>	<b>248</b>	<b>4 262</b>	<b>(740)</b>	<b>4 360</b>	<b>42</b>	<b>4 402</b>
Résultat net				(315)	-	(315)	(4)	(319)
Autres éléments du résultat global (nets d'impôts)				(342)	(502)	(844)	-	(844)
<b>Résultat global</b>				<b>(657)</b>	<b>(502)</b>	<b>(1 159)</b>	<b>(4)</b>	<b>(1 163)</b>
Dividendes versés				(425)	-	(425)	(19)	(444)
Actions propres				(40)	-	(40)	-	(40)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)				38	-	38	-	38
Variation de pourcentage d'intérêt sans perte ou gain de contrôle				(14)	-	(14)	(4)	(18)
Autres variations				(2)	-	(2)	-	(2)
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 AOÛT 2020</b>	<b>147 454 887</b>	<b>590</b>	<b>248</b>	<b>3 162</b>	<b>(1 242)</b>	<b>2 758</b>	<b>15</b>	<b>2 773</b>

\* Voir note 2.1.2 « Nouvelles normes et interprétations appliquées ».

(en millions d'euros)	NOMBRE D' ACTIONS	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	RÉSERVES ET RÉSULTAT	ÉCARTS DE CONVERSION	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		
						PART DU GROUPE	PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL
<b>Notes</b>	<b>11.1</b>			<b>11.1</b>				
<b>Capitaux propres au 31 août 2018</b>	<b>147 454 887</b>	<b>590</b>	<b>248</b>	<b>3 375</b>	<b>(930)</b>	<b>3 283</b>	<b>45</b>	<b>3 328</b>
Ajustements liés à la première application d'IFRS 9 et d'IFRS 15 <sup>(1)</sup>				530	-	530	-	530
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> septembre 2018</b>	<b>147 454 887</b>	<b>590</b>	<b>248</b>	<b>3 905</b>	<b>(930)</b>	<b>3 813</b>	<b>45</b>	<b>3 858</b>
Résultat net				665	-	665	21	686
Autres éléments du résultat global (nets d'impôts)				166	190	356	(2)	354
<b>Résultat global</b>				<b>831</b>	<b>190</b>	<b>1 021</b>	<b>19</b>	<b>1 040</b>
Dividendes versés				(403)	-	(403)	(22)	(425)
Actions propres				(7)	-	(7)	-	(7)
Paiements fondés sur les actions (nets d'impôts)				33	-	33	-	33
Variation de pourcentage d'intérêt sans perte ou gain de contrôle				(5)	-	(5)	0	(5)
Autres variations <sup>(2)</sup>				4	-	4	0	4
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 AOÛT 2019</b>	<b>147 454 887</b>	<b>590</b>	<b>248</b>	<b>4 358</b>	<b>(740)</b>	<b>4 456</b>	<b>42</b>	<b>4 498</b>

(1) Concerne principalement la réévaluation à la juste valeur, en application d'IFRS 9, de la participation de 19,61 % du Groupe dans le capital de la société Bellon SA, société contrôlant Sodexo S.A. (précédemment comptabilisée au coût historique).

(2) Les autres variations comprennent notamment les effets de l'hyperinflation et la comptabilisation d'engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle.

## 3.2 ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

<b>NOTE 1. FAITS MARQUANTS</b>	<b>98</b>	<b>NOTE 7. CONTRATS DE LOCATION</b>	<b>127</b>
1.1 Impacts de la pandémie de Covid-19	98	7.1 Dettes locatives	128
1.2 Opérations de financement	99	7.2 Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	129
1.3 Contentieux auprès de l'Autorité de la concurrence	99		
<b>NOTE 2. BASES DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>99</b>	<b>NOTE 8. PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>130</b>
2.1 Principes comptables	99	<b>NOTE 9. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>131</b>
2.2 Recours à des estimations	101	9.1 Ventilation de la charge d'impôt	131
2.3 Bases d'évaluation	102	9.2 Rapprochement entre la charge d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique	132
<b>NOTE 3. PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>102</b>	9.3 Impôts différés	132
3.1 Regroupements d'entreprises	104	<b>NOTE 10. PROVISIONS, LITIGES ET PASSIFS ÉVENTUELS</b>	<b>133</b>
<b>NOTE 4. INFORMATION SECTORIELLE ET AUTRES DONNÉES OPÉRATIONNELLES</b>	<b>105</b>	10.1 Provisions	134
4.1 Information sectorielle	106	10.2 Litiges	135
4.2 Charges d'exploitation et autres charges et produits opérationnels	108	<b>NOTE 11. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION</b>	<b>136</b>
4.3 Besoin en fonds de roulement	109	11.1 Capitaux propres	136
4.4 Investissements clients	111	11.2 Résultat par action	137
4.5 Activité Services Avantages & Récompenses	112	<b>NOTE 12. TRÉSORERIE, ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTATS FINANCIERS</b>	<b>138</b>
<b>NOTE 5. EFFECTIFS, AVANTAGES DU PERSONNEL ET PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS</b>	<b>113</b>	12.1 Charges et produits financiers	139
5.1 Avantages au personnel	113	12.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie	140
5.2 Paiements fondés sur des actions	117	12.3 Actifs financiers	141
5.3 Effectifs	119	12.4 Emprunts et dettes financières	142
5.4 Rémunérations, avances et engagements en matière de pensions et indemnités assimilées accordés aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif	119	12.5 Instruments financiers dérivés	146
<b>NOTE 6. ÉCARTS D'ACQUISITION, AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>119</b>	12.6 Instruments financiers par catégorie	147
6.1 Écarts d'acquisition	119	<b>NOTE 13. OBJECTIFS ET POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>150</b>
6.2 Autres immobilisations incorporelles	121	13.1 Exposition aux risques de taux d'intérêt	150
6.3 Immobilisations corporelles	123	13.2 Exposition aux risques de change	150
6.4 Dépréciation des actifs non-courants	125	13.3 Exposition aux risques de liquidité	150
		13.4 Exposition aux risques de contrepartie	150
		<b>NOTE 14. AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>151</b>
		14.1 Événements postérieurs à la clôture	151
		14.2 Engagements et éventualités	151
		14.3 Informations sur les entreprises liées	151
		14.4 Périmètre de consolidation	152
		14.5 Honoraires des commissaires aux comptes	154

— 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 2020 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration qui s'est tenu le 28 octobre 2020 et seront soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires le 12 janvier 2021.

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

## NOTE 1. FAITS MARQUANTS

### 1.1 Impacts de la pandémie de Covid-19

La crise sanitaire du Covid-19 s'est accentuée au cours du second semestre de l'exercice, affectant l'activité du Groupe dans l'ensemble des régions. Le développement du Covid-19, qualifié officiellement de pandémie par l'Organisation Mondiale de la Santé le 11 mars 2020, s'est accompagné de la mise en œuvre graduelle de mesures publiques dans de nombreux pays, imposant notamment des fermetures de sites et des annulations ou reports d'événements.

Depuis le début de la crise, le Groupe a mis en place une série d'actions afin d'assurer la continuité de ses activités et de préserver la santé de ses collaborateurs et de ses consommateurs, conformément à sa politique santé et sécurité et dans le respect des directives des institutions compétentes et des autorités locales. Au regard de l'évolution de la situation, le Groupe s'est mobilisé pour assurer la continuité de ses activités et de ses résultats à travers :

- une gestion précise et proactive des effectifs pour s'adapter aux évolutions rapides de la situation ;
- une gestion stricte de la trésorerie (avec notamment un focus sur les créances clients et un report des dépenses d'investissement) ;
- une surveillance étroite de la chaîne logistique pour assurer la continuité et la flexibilité des approvisionnements ;
- un suivi attentif de l'exécution des services avec une gestion rigoureuse des contrats ;
- une gestion stricte des frais administratifs ;
- une veille active des allègements proposés par les autorités gouvernementales en matière de charges d'impôts directs et indirects, de charges sociales et des mesures de solidarité à destination des employés.

Néanmoins, l'amplification de la crise sanitaire au cours du second semestre de l'exercice a fortement impacté l'activité et les performances du Groupe. Sur l'exercice, le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 19 321 millions d'euros, en recul de 12 % (cf. note 4.1).

#### Gestion de la liquidité

Avec des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles couvrant les investissements et les acquisitions, la situation financière et de liquidité du Groupe reste solide. Comme indiqué en note 1.2 « Opérations de financement », le Groupe a procédé à deux émissions obligataires au cours du second semestre pour un montant nominal total de 2,5 milliards d'euros dont une

partie a été affectée au remboursement des emprunts USPP, portant la maturité moyenne de 5,2 années au 31 août 2019 à 5,7 années au 31 août 2020.

Par ailleurs, il est rappelé que, comme précisé en note 12.4.3.1, le Groupe dispose de facilités de crédit confirmées, disponibles et utilisables au gré de ses besoins pour 1,9 milliard d'euros (lignes de crédit confirmées non tirées au 31 août 2020). Ainsi, compte tenu de la trésorerie opérationnelle de 3,1 milliards d'euros au 31 août 2020, le Groupe dispose de liquidités de 5,1 milliards d'euros.

En conséquence, à la date d'arrêt des comptes, le Groupe considère que la continuité d'exploitation n'est pas remise en cause.

#### Dépréciation des actifs non financiers

La fermeture de nombreux sites au cours du second semestre, la baisse de fréquentation, l'annulation ou le report d'événements ont fortement impacté l'ensemble des activités du Groupe.

Dans ce contexte, le Groupe a effectué une revue approfondie de la performance de ses actifs et, pour ceux présentant un indice de perte de valeur, a procédé à un test de dépréciation. Le Groupe a par ailleurs mis à jour les hypothèses supportant les projections financières des différents segments retenues pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition réalisés annuellement. Les modalités de réalisation de ces tests sont décrites en note 6 « Écarts d'acquisition, autres immobilisations incorporelles et immobilisations corporelles ».

Le résultat des tests de dépréciation réalisés sur ces bases a conduit le Groupe à comptabiliser en autres charges opérationnelles des pertes de valeur pour un montant total de 249 millions d'euros sur l'exercice 2019-2020, portant principalement sur les segments Sports & Loisirs et Éducation.

#### Coûts de restructuration et de réorganisation

Dans le prolongement des mesures rigoureuses mises en œuvre dès le début de la crise sanitaire, le Groupe a, en anticipation de la fin des programmes de soutien gouvernementaux dans plusieurs pays, décidé d'engager proactivement des actions afin de renforcer son agilité pour s'adapter au nouvel environnement et saisir les nouvelles opportunités de marché qui en résultent. Ces mesures se sont matérialisées par la comptabilisation au cours du second semestre de l'exercice de coûts de restructuration à hauteur de 158 millions d'euros qui, compte tenu des charges comptabilisées au cours du premier semestre,

portent le montant total des coûts de restructuration et de rationalisation de l'organisation comptabilisées au sein des Autres charges opérationnelles à 191 millions d'euros (cf. note 4.2.2 « Autres charges et produits opérationnels »).

### Recouvrabilité des impôts différés actifs

Le Groupe a réapprécié le caractère recouvrable des impôts différés actifs. Les impôts différés actifs dont la recouvrabilité à court terme a été jugée incertaine, après prise en compte des différences temporelles imposables le cas échéant, ont été dépréciés. Les déficits fiscaux reportables et les différences temporelles générés au cours de l'exercice 2019-2020 par les entités concernées n'ont pas donné lieu à reconnaissance d'impôts différés actifs. L'impact négatif sur la charge d'impôt du Groupe de l'exercice 2019-2020 s'élève à 122 millions d'euros (cf. note 9 « Impôts sur les résultats »).

## 1.2 Opérations de financement

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, le Groupe a émis en date du 27 avril 2020 et du 17 juillet 2020 deux emprunts obligataires pour un montant nominal total de 2,5 milliards d'euros, opérations permettant au Groupe d'allonger la maturité moyenne de sa dette et de renforcer ses réserves de liquidité à long terme (cf. note 12.4.2 « Emprunts obligataires »).

Par ailleurs, afin de préserver son indépendance et son agilité financière, le Groupe a procédé en juillet et août 2020 au remboursement par anticipation de ses placements privés américains (emprunts USPP), d'un montant nominal de 1,6 milliard de dollars américains. Conformément aux dispositions contractuelles, une indemnité d'un montant total de 168 millions de dollars américains (150 millions d'euros) a été versée et comptabilisée en charges financières. À la suite de cette opération, décrite en notes 12.1 « Charges et produits financiers » et 12.4.3.3 « Emprunts souscrits auprès d'investisseurs américains », Sodexo n'est plus soumis au respect d'aucun *covenant* financier au titre des emprunts souscrits par le Groupe.

## 1.3 Contentieux auprès de l'Autorité de la concurrence

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

Le 27 février 2019, les services d'instruction de l'Autorité ont adressé à Sodexo Pass France leur rapport final. Le Groupe a, dans son mémoire en réponse en date du 29 avril 2019, contesté les deux griefs notifiés par l'Autorité (échanges d'informations et verrouillage du marché des titres-restaurant par le biais de la Centrale de Règlement des Titres). Le 17 décembre 2019, l'Autorité de la concurrence a rendu une décision défavorable aux émetteurs de titres-restaurant et infligé à la société Sodexo Pass France, solidairement avec la société Sodexo S.A., une sanction d'un montant total de 126 millions d'euros. Cette décision a été formellement notifiée à Sodexo Pass France et Sodexo S.A. le 6 février 2020. Compte tenu de l'impact significatif de la pandémie de Covid-19 sur les activités et performances du Groupe, Sodexo a sollicité et obtenu de la part de l'Administration fiscale, moyennant la mise en place d'une garantie du même montant, un différé de paiement de la sanction sans pénalité. La date de règlement a été fixée au 15 mars 2021.

Néanmoins, Sodexo conteste avec la plus grande fermeté cette décision qui témoigne d'une appréciation erronée des pratiques en cause et du fonctionnement du marché et a par conséquent fait appel de cette décision devant la Cour d'appel de Paris. Le Groupe, après consultation de ses conseils juridiques, considère qu'il dispose d'arguments sérieux pouvant conduire à une annulation ou une réformation de la décision de l'Autorité de la concurrence. En conséquence, aucune provision n'a été constatée au titre de ce contentieux.

## NOTE 2. BASES DE PRÉPARATION DES ÉTATS FINANCIERS

### 2.1 Principes comptables

#### 2.1.1 Principes généraux

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

L'exercice comparatif est arrêté selon les mêmes principes.

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

de l'exercice. Au cours des trois derniers exercices, compte tenu de la date de clôture de la société Sodexo S.A., 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.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire pour l'exercice 2019-2020, à l'exception de l'amendement à IFRS 16 « Allègements de loyer liés au Covid-19 ». Le Groupe n'anticipe pas d'incidence significative de l'application de ces textes sur ses comptes consolidés.

## 2.1.2 Nouvelles normes et interprétations appliquées

Les principes et méthodes comptables appliqués par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 août 2020 sont identiques à ceux utilisés dans les comptes consolidés annuels de l'exercice clos le 31 août 2019, à l'exception de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux », telle que décrite ci-dessous. Les autres textes d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> septembre 2019 n'ont pas eu d'incidence sur les comptes consolidés.

### 2.1.2.1 PREMIÈRE APPLICATION DE LA NORME IFRS 16 « CONTRATS DE LOCATION »

La norme IFRS 16, applicable pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> septembre 2019, établit les principes de comptabilisation des contrats de location. Ces principes remplacent ceux énoncés par la norme IAS 17 « Contrats de location » et les interprétations SIC 15 « Avantages dans les contrats de location simple », SIC 27 « Évaluation de la substance des transactions impliquant la forme juridique d'un contrat de location » et IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location ».

IFRS 16 introduit un modèle unique de comptabilisation des contrats de location pour les preneurs, conduisant à comptabiliser au bilan l'ensemble des contrats de location (suppression de la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement), sauf exemptions optionnelles applicables aux contrats de courte durée et aux contrats portant sur des actifs de faible valeur.

En conséquence, en tant que locataire, le Groupe reconnaît au bilan :

- un « droit d'utilisation » à l'actif, représentant son droit à utiliser l'actif sous-jacent pendant la durée de location ; et
- une « dette locative » au passif, représentative de son obligation de paiement des loyers futurs sur la durée de location.

La présentation de ces opérations au compte de résultat est par ailleurs modifiée, la charge de loyers étant remplacée par :

- une dotation aux amortissements du droit d'utilisation relatif aux contrats de location ;
- une charge d'intérêts sur la dette locative associée.

Enfin, au tableau de flux de trésorerie, seuls les intérêts et la part variable des paiements locatifs continuent à affecter les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, le remboursement du principal de la dette locative étant présenté au sein des flux liés aux activités de financement. Les flux liés aux activités d'investissement ne sont quant à eux pas modifiés.

Le Groupe a appliqué IFRS 16 à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2019 selon la méthode de transition dite « rétrospective modifiée », sans retraitement des périodes comparatives. En conséquence, le Groupe a comptabilisé au 1<sup>er</sup> septembre 2019 une dette locative correspondant à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée résiduelle de location, en contrepartie d'un droit d'utilisation ajusté du montant des loyers payés d'avance ou enregistrés en charges à payer. Les informations comparatives pour l'exercice 2018-2019 sont donc présentées comme précédemment, selon les principes de la norme IAS 17 et de ses interprétations. Parmi les diverses mesures de simplification applicables lors de la transition prévues par la norme, le Groupe a retenu celle permettant d'utiliser l'évaluation faite immédiatement avant la date de première application pour déterminer si les contrats sont déficitaires

selon IAS 37 « Provisions, passifs éventuels, et actifs éventuels » en lieu et place du test de dépréciation du droit d'utilisation au 1<sup>er</sup> septembre 2019.

Les taux d'actualisation appliqués à la date de transition correspondent aux taux d'emprunt marginal à cette date, calculés sur la durée initiale des contrats de location. Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré au 1<sup>er</sup> septembre 2019 s'établit à 1,6 %.

Le Groupe a décidé de ne pas appliquer l'exemption de comptabilisation initiale des impôts différés prévue par IAS 12 (§15 et 24) ; un impôt différé est reconnu sur la position nette des différences temporelles générées par la comptabilisation de la dette locative et du droit d'utilisation.

Le rapprochement entre les engagements hors bilan liés aux contrats de location au 31 août 2019 présentés en application d'IAS 17 et les dettes locatives évaluées selon IFRS 16 au 1<sup>er</sup> septembre 2019 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)

Engagements hors bilan de location simple au 31 août 2019	839
Effet de l'actualisation	(104)
Différences d'évaluation dues à la détermination de la durée des contrats de location <sup>(1)</sup>	605
Impact des contrats non classés en tant que contrat de location sous IAS 17	194
Autres effets <sup>(2)</sup>	(44)
<b>DETTES LOCATIVES AU 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2019</b>	<b>1 490</b>

(1) Les engagements hors bilan ont été déterminés en considérant la durée non résiliable des contrats de location (paiements minimaux futurs) ; en application d'IFRS 16, la durée retenue pour la détermination de la dette locative tient compte des options de renouvellement que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer.

(2) L'écart résiduel correspond principalement :

- aux engagements relatifs aux contrats de location à court terme et aux contrats portant sur des actifs de faible valeur, le Groupe ayant choisi de retenir les exemptions proposées par IFRS 16 (cf. Principes comptables détaillés en note 7.1) ; et
- aux différences d'évaluation des loyers, dues à l'exclusion de la composante services.

Les principes comptables appliqués et les informations sur les dettes locatives et les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location au 31 août 2020 sont présentés en note 7.1.

L'application de l'amendement à IFRS 16 « Allègements de loyer liés au Covid-19 » n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

### 2.1.2.2 PREMIÈRE APPLICATION DE L'INTERPRÉTATION IFRIC 23 « INCERTITUDE RELATIVE AUX TRAITEMENTS FISCAUX »

L'interprétation IFRIC 23, applicable pour le Groupe à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> septembre 2019, clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » concernant la détermination des éléments liés à l'impôt sur le résultat, lorsqu'il y a une incertitude sur les traitements retenus en la matière, au regard des dispositions fiscales applicables.

Le Groupe a procédé à une revue de ses positions fiscales afin de déterminer les incidences de cette interprétation sur ses comptes consolidés. À ce titre, le Groupe a comptabilisé un passif d'impôt complémentaire d'un montant de 90 millions d'euros et une dépréciation des impôts différés actifs à hauteur de 6 millions d'euros. Conformément aux options de transition offertes par l'interprétation, le Groupe a reconnu l'effet cumulatif

de la première application en contrepartie d'une réduction des capitaux propres consolidés au 1<sup>er</sup> septembre 2019, sans retraitement de l'information comparative.

Le Groupe a par ailleurs reclassé en dettes d'impôt ses passifs d'impôts incertains, comptabilisés jusqu'au 31 août 2019 au sein des provisions à hauteur de 6 millions d'euros.

### 2.1.2.3 EFFETS SUR L'ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE EN DATE DE PREMIÈRE APPLICATION

Comme décrit ci-avant, les retraitements requis par la norme IFRS 16 et par l'interprétation IFRIC 23 en date de transition ont été comptabilisés au 1<sup>er</sup> septembre 2019. L'information comparative 2018-2019 n'a pas été retraitée.

Le tableau suivant présente les impacts de première application comptabilisés au 1<sup>er</sup> septembre 2019 :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2019	IMPACT DE LA 1 <sup>RE</sup> APPLICATION D'IFRS 16 ET D'IFRIC 23	AU 1 <sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2019
Immobilisations corporelles	684	(5)	679
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	-	1 490	1 490
Impôts différés	99	(6)	93
Clients et autres créances	4 626	(1)	4 625
Créances d'impôt	125	5	130
Autres actifs courants et non courants	11 933	-	11 933
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>17 467</b>	<b>1 483</b>	<b>18 950</b>
<b>Capitaux propres - part du Groupe</b>	<b>4 456</b>	<b>(96)</b>	<b>4 360</b>
<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>42</b>	<b>-</b>	<b>42</b>
Emprunts et dettes financières non courants	3 902	(2)	3 900
Dettes locatives non courantes	-	1 244	1 244
Provisions non courantes	88	(7)	81
Emprunts et dettes financières courants	182	(3)	179
Dettes locatives courantes	-	246	246
Dettes d'impôt	99	101	200
Autres passifs courants et non courants	8 698	-	8 698
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>17 467</b>	<b>1 483</b>	<b>18 950</b>

## 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. L'incertitude introduite par la crise sanitaire liée au Covid-19 a rendu l'utilisation de ces estimations et hypothèses plus structurante pour l'établissement des états financiers de l'exercice 2019-2020.

Les montants définitifs pourraient différer 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 4.3 à 6.4) ;

- les provisions comptabilisées au titre de risques, litiges et restructurations (cf. notes 10.1 et 10.2) ;
- l'activation des impôts différés (cf. note 9.2) ;
- les passifs comptabilisés au titre des positions fiscales incertaines (cf. note 9) ;
- la juste valeur des actifs financiers et instruments financiers dérivés (cf. notes 12.5 et 12.6) ;
- la valorisation des actifs et passifs des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies (cf. note 5.1) ;
- les paiements fondés sur des actions (cf. note 5.2) ;
- la valorisation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises, ainsi que leur durée de vie estimée (cf. note 3) ;
- l'appréciation de la durée de location pour l'évaluation des dettes locatives et des droits d'utilisation liés comptabilisés dans le cadre de l'application de la norme IFRS 16 (cf. note 7.1).

## 2.3 Bases d'évaluation

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception :

- des actifs acquis et passifs repris dans le cadre de regroupements d'entreprises, évalués à la juste valeur (cf. note 3.1) ;
- des instruments dérivés, des équivalents de trésorerie et des titres de participation non consolidés, évalués à la juste valeur (cf. note 12) ;
- des actifs de régimes à prestations définies, évalués à la juste valeur (cf. note 5.1) ;
- des paiements fondés sur des actions, évalués à la juste valeur (cf. note 5.2) ;
- des droits d'utilisation et des dettes locatives (cf. note 7.1).

La notion de juste valeur s'entend comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché.

Conformément à la hiérarchie définie dans la norme IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur », il existe trois niveaux de juste valeur :

- niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs et passifs identiques ; les valeurs mobilières de placement sont valorisées ainsi ;
- niveau 2 : juste valeur évaluée par des modèles utilisant des données d'entrée qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ; les instruments financiers dérivés négociés de gré à gré sont valorisés ainsi, sur la base de modèles communément utilisés pour évaluer ces instruments financiers ;
- niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché ; cette catégorie concerne principalement les relations clientèles acquises lors de regroupements d'entreprises ainsi que les titres de participation non consolidés.

## NOTE 3. PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### PRINCIPES COMPTABLES

#### Principes et méthodes de consolidation

#### TRANSACTIONS INTRAGROUPES

Les transactions intragroupes, les soldes ainsi que les pertes et profits latents entre les sociétés du Groupe sont éliminés. Les pertes latentes sont éliminées de la même façon que les profits latents, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

#### MÉTHODE DE CONSOLIDATION

Une filiale est une entité contrôlée par Sodexo S.A., directement ou indirectement. Le contrôle existe lorsque le Groupe est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels ne sont pris en considération que dans la mesure où ils confèrent au Groupe des droits substantiels. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Les entreprises associées sont les entités pour lesquelles Sodexo S.A. a directement ou indirectement une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle ni exercer un contrôle conjoint. Les coentreprises sont les entités sur lesquelles Sodexo S.A. exerce directement ou indirectement un contrôle conjoint et dans lesquelles Sodexo a des droits sur les actifs nets de l'entité. Les entreprises associées et les coentreprises sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Le Groupe détient plusieurs participations dans des sociétés-projets créées dans le cadre de contrats de partenariat public-privé (PPP). Ces contrats PPP permettent aux gouvernements de faire appel au secteur privé pour concevoir, construire, financer et gérer des infrastructures publiques (hôpitaux, écoles, garnisons, établissements pénitentiaires) avec des critères de performance très précis. Une analyse est conduite pour chacune de ces participations afin de déterminer s'il s'agit d'entreprises associées ou de coentreprises.

Le Groupe n'intervient dans ces projets en tant qu'investisseur en capital et en dette subordonnée que dans la mesure où il est prestataire de service de la société-projet.

Le détail des principales sociétés consolidées à la clôture de l'exercice est présenté en note 14.4 « Périmètre de consolidation ».

#### CONVERSION

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



### Transactions en devises étrangères

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

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

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

Les différences de change ayant trait à un élément monétaire qui fait en substance partie intégrante de l'investissement net dans une entreprise étrangère consolidée, sont inscrites en autres éléments du résultat global jusqu'à la cession ou la liquidation de cet investissement net.

### États financiers libellés en devises étrangères

#### (i) 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 résultat sont inscrits en autres éléments du résultat global, dans la rubrique « Écarts de conversion ».

#### (ii) Pays hyper-inflationnistes

Les éléments non monétaires des actifs et passifs des pays hyper-inflationnistes, ainsi que leur compte de résultat, font l'objet de retraitements pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat général de leur monnaie fonctionnelle conformément aux dispositions de la norme IAS 29. De plus, les états financiers des filiales de ces pays sont convertis au taux de clôture de la période considérée conformément à la norme IAS 21.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2018, l'Argentine figure parmi les pays hyper-inflationnistes. Les impacts de l'hyperinflation de ce pays sont, sur l'exercice 2019-2020 et sur l'exercice comparatif, non significatifs aux bornes du Groupe.

### Regroupement d'entreprises

La méthode de l'acquisition est utilisée pour comptabiliser l'acquisition de filiales par le Groupe. La juste valeur de la contrepartie transférée correspond à la juste valeur des actifs remis, des instruments de capitaux propres émis par l'acquéreur et des passifs repris à la date de l'échange. Les coûts directement liés à l'acquisition sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus. Les ajustements de valeurs des actifs et passifs relatifs à des acquisitions comptabilisées sur une base provisoire (en raison de travaux d'expertise ou d'analyses complémentaires en cours) sont comptabilisés comme des ajustements rétrospectifs de l'écart d'acquisition s'ils interviennent dans le délai d'affectation qui ne peut excéder un an à compter de la date d'acquisition et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat, sauf s'ils correspondent à des corrections d'erreurs, y compris en ce qui concerne les impôts différés actifs qui, s'ils sont reconnus au-delà d'un an après la date de l'acquisition, génèrent un produit d'impôt. Les écarts d'acquisition se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées et de coentreprises sont inclus dans la valeur des participations dans les entreprises mises en équivalence.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an. Les modalités des tests de dépréciation sont décrites ci-après en note 6.4 « Dépréciation des actifs non-courants ». Les pertes de valeur éventuelles constatées au compte de résultat sont irréversibles.

### REGROUPEMENT D'ENTREPRISES RÉALISÉ PAR ÉTAPES

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, la participation que le Groupe détenait précédemment dans l'entreprise acquise est réévaluée, au moment de la prise de contrôle de cette entreprise, à la juste valeur par le compte de résultat. Pour la détermination de l'écart d'acquisition à la date d'obtention du contrôle, la juste valeur de la contrepartie transférée (par exemple le prix payé) est augmentée de la juste valeur de la participation précédemment détenue par le Groupe.

### 3.1 Regroupements d'entreprises

Au cours de l'exercice 2019-2020, de nouveaux écarts d'acquisition ont été constatés pour un montant total de 77 millions d'euros, suite notamment aux acquisitions de Prima Assistance et Active Global Health Sciences Education Group pour l'activité Services aux Particuliers et de CSM pour l'activité Services aux Entreprises.

Le montant des actifs acquis et passifs repris aux dates d'acquisition, évalués de manière provisoire au 31 août 2020, est résumé dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020
Immobilisations incorporelles	2
Immobilisations corporelles	3
Autres actifs non courants (dont investissements clients)	4
Créances clients	22
Autres actifs courants	4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9
Dettes financières	5
Autres dettes non courantes	(6)
Impôts différés nets	-
Autres dettes et passifs courants	(38)
<b>TOTAL ACTIFS NETS IDENTIFIABLES</b>	<b>5</b>
<b>CONTREPARTIE TRANSFÉRÉE <sup>(1)</sup></b>	<b>(74)</b>
Juste valeur des participations anciennement détenues faisant l'objet d'une prise de contrôle	8
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION <sup>(2)</sup></b>	<b>77</b>

(1) Ce montant inclut la contrepartie transférée payée au cours de l'exercice 2018-2019 pour des sociétés faisant l'objet de leur première consolidation au cours de l'exercice 2019-2020, pour un montant total de -31 millions d'euros.

(2) L'écart d'acquisition correspond à l'écart positif entre le prix d'acquisition et le total de la juste valeur des actifs nets identifiables. Il représente principalement le savoir-faire et la compétence des employés, ainsi que les synergies attendues avec les entreprises acquises.

L'impact sur le tableau de flux de trésorerie des regroupements d'entreprises se décompose comme suit :

Prix d'acquisition payé au cours de l'exercice	(30)
Trésorerie acquise	9
<b>Acquisitions de filiales</b>	<b>(20)</b>

La contribution des sociétés acquises en 2019-2020 depuis leur intégration s'élève à 110 millions d'euros pour le chiffre d'affaires et 2 millions d'euros pour le résultat d'exploitation.

Les variations des écarts d'acquisition au cours de l'exercice 2019-2020 et de l'exercice comparatif sont présentées en note 6.1 « Écarts d'acquisition ».

## NOTE 4. INFORMATION SECTORIELLE ET AUTRES DONNÉES OPÉRATIONNELLES

### PRINCIPES COMPTABLES

#### Compte de résultat

Le Groupe présente le compte de résultat par destination.

Le résultat opérationnel se compose donc des éléments suivants :

- la marge brute ;
- les charges administratives et commerciales ; et
- les autres produits et charges opérationnels.

Afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante de Sodexo et de simplifier la comparaison avec ses principaux concurrents, le compte de résultat a été modifié à compter de l'exercice 2017-2018, afin d'y inclure un résultat d'exploitation qui, ajouté aux « autres produits opérationnels » et « autres charges opérationnelles », correspond au résultat opérationnel.

Les autres produits et charges opérationnels comprennent notamment les éléments suivants :

- les plus ou moins-values liées à des changements de périmètre ;
- les gains et pertes liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi ;
- les coûts de restructuration et de rationalisation ;
- les coûts liés aux acquisitions ;
- les amortissements et dépréciations des relations clientèle et des marques ;
- les pertes de valeur des écarts d'acquisition ;
- les pertes de valeur sur actifs non-courants ainsi que d'autres éléments significatifs inhabituels ou non récurrents.

Le résultat d'exploitation comprend également la quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe.

L'information sectorielle est présentée sur la base du résultat d'exploitation, cet agrégat étant celui désormais suivi par le Comité Exécutif, principal décideur opérationnel.

#### CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires du Groupe résulte de la vente de prestations de services liées aux activités ordinaires des filiales consolidées :

- **Services sur Site** : il s'agit de l'ensemble des revenus prévus dans les contrats, en tenant compte de la qualité de principal (la majeure partie des cas) ou d'agent.

Dans le cas de prestations de services de restauration, le chiffre d'affaires est reconnu au moment du passage en caisse des clients (date à laquelle le contrôle des biens est transféré à ces derniers, les ventes ne comprenant aucune autre obligation de performance non remplie à cette date). Dans le cas des services de Facilities Management, le chiffre d'affaires correspond principalement à des services habituels ou récurrents constitutifs d'obligations de prestation remplies progressivement, la réception et la consommation par les clients des avantages procurés par les prestations réalisées par le Groupe étant simultanées ; en conséquence, le Groupe applique la mesure de simplification prévue par la norme IFRS 15 et reconnaît le chiffre d'affaires pour le montant qu'il est en droit de facturer (facturation établie sur la base des prix contractuels qui constituent les prix de ventes spécifiques des différents services promis).

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

#### *Distinction Agent-Principal :*

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

#### *Contreparties payables aux clients :*

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

- **Services Avantages & Récompenses** : le chiffre d'affaires des Services Avantages & Récompenses comprend principalement les commissions reçues des clients, les commissions reçues des affiliés, les produits financiers provenant des placements des fonds dégagés par l'activité et les gains réalisés sur les chèques et cartes non remboursés.

Les commissions reçues des clients sont comptabilisées lors de l'émission des chèques et leur envoi au client ou lorsque les cartes sont créditées ; les commissions reçues des affiliés sont comptabilisées lors du remboursement des chèques ou de l'utilisation des cartes. Les gains réalisés sur les chèques et cartes non remboursés sont enregistrés en tenant compte de leur date d'expiration et du délai de présentation des titres par les affiliés au remboursement. Il convient de noter qu'IFRS 15 n'a pas entraîné de changement significatif de reconnaissance du chiffre d'affaires pour l'activité Avantages & Récompenses.

Le chiffre d'affaires est évalué à la juste valeur de la contrepartie attendue/reçue, net des rabais, remises et ristournes ainsi que de la TVA et autres taxes. La composante financière de chacun des contrats est considérée comme négligeable et, par conséquent, n'a pas fait l'objet d'une comptabilisation distincte conformément aux principes énoncés par la norme IFRS 15.

#### REMISES, RABAIS ET RISTOURNES

Dans le cadre de contrats d'approvisionnement en denrées et autres produits avec ses fournisseurs et distributeurs, le Groupe peut obtenir des remises, rabais ou ristournes au titre des achats réalisés dans le cadre de ces contrats. Ces remises, rabais ou ristournes sont acquis en fonction de volumes d'achats réalisés dans le cadre du contrat, ou lorsque les achats réalisés sur une certaine période excèdent certains seuils définis contractuellement, ou encore, prennent la forme de montants fixes en contrepartie de certains engagements comme des clauses d'exclusivité pour le fournisseur. Les remises, rabais ou ristournes restent acquis au Groupe sous réserve du respect du contrat client et de la législation applicable. La méthode de comptabilisation de ces remises, rabais ou ristournes est la suivante :

- ceux acquis dans le cadre des contrats de restauration ou services de Facilities Management sont comptabilisés en réduction du coût des ventes ;
- ceux liés à des achats faits dans le cadre de services de gestion des approvisionnements sont comptabilisés en chiffre d'affaires.

Ils sont généralement reconnus durant la période pendant laquelle les achats sont effectués, sur la base des volumes achetés pendant la période et du taux de remise contractuel. Ceux qui dépendent de l'atteinte de certains seuils sont reconnus en proportion des achats déjà réalisés dès lors que le Groupe estime probable le fait que les volumes d'achat dépasseront les seuils contractuels définis. Dans les cas où le Groupe n'estime pas probable que ses volumes d'achat dépasseront ces seuils contractuels, ces éléments sont reconnus dès lors que ces seuils sont atteints. Les remises, rabais et ristournes fixes sont reconnus immédiatement sauf si certaines conditions doivent être remplies pour les acquérir, ou s'il existe une relation clairement établie entre ce montant promis et les volumes d'achats futurs. Dans de tels cas, le Groupe reconnaît ces remises, rabais et ristournes fixes sur la durée de l'engagement.

#### 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.

## 4.1 Information sectorielle

### PRINCIPES COMPTABLES

Conformément à la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle présentée ci-dessous est établie sur la base des données de gestion interne telles qu'elles sont suivies par le Comité Exécutif du Groupe, principal décideur opérationnel : Services sur Site, d'une part, et Services Avantages & Récompenses, d'autre part.

Pour l'activité Services sur Site, le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation sont suivis par segments mondiaux de clientèle. Ces segments mondiaux de clientèle répondent à la définition de secteurs opérationnels selon IFRS 8.

Les secteurs opérationnels et regroupements de secteurs opérationnels présentés sont les suivants :

- L'activité Services sur Site :
  - Entreprises & Administrations, qui regroupe Services aux Entreprises, Énergie & Ressources, Services aux Gouvernements, Sports & Loisirs ainsi que les autres activités non segmentées,
  - Santé, regroupé avec Seniors,
  - Éducation, regroupant Écoles et Universités ;
- L'activité Services Avantages & Récompenses.

Les secteurs opérationnels ayant fait l'objet de regroupements, au sein de chacune de ces activités, réalisent des opérations similaires, tant par la nature des services rendus que par les processus et méthodes employés pour fournir ces services, et présentent des caractéristiques économiques communes, notamment des taux de marge relativement proches.

Les actifs et passifs sectoriels ne sont pas présentés, ces éléments ne faisant pas partie de la mesure de la performance de chaque secteur par le principal décideur opérationnel.

Depuis le début de l'exercice 2019-2020, dans certains pays européens et asiatiques, des contrats ont été réaffectés des segments Santé & Seniors et Éducation au segment Entreprises & Administrations. Les données comparatives n'ont pas été retraitées, compte tenu du faible impact de ces changements.

Aucun client du Groupe ni aucun contrat ne contribuent à plus de 2 % du chiffre d'affaires consolidé.

#### 4.1.1 Par secteur d'activité

EXERCICE 2019-2020 (en millions d'euros)	SERVICES SUR SITE	ENTREPRISES & ADMINISTRATIONS	SANTÉ & SENIORS	ÉDUCATION	SERVICES AVANTAGES & RÉCOMPENSES	ÉLIMINATIONS ET COÛTS DE SUPPORT CENTRAUX	TOTAL GROUPE
Chiffre d'affaires de l'activité (hors Groupe)	18 554	10 265	4 815	3 475	767	-	19 321
Ventes interactivités (Groupe)	-	-	-	-	5	(5)	-
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>18 554</b>	<b>10 265</b>	<b>4 815</b>	<b>3 475</b>	<b>773</b>	<b>(5)</b>	<b>19 321</b>
Résultat d'exploitation *	478	110	293	75	202	(111)	569

\* Y compris la quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe et excluant les autres charges et produits opérationnels.

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

\* Y compris la quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence dans le prolongement de l'activité du Groupe et excluant les autres charges et produits opérationnels.

#### 4.1.2 Par pays significatif

L'activité du Groupe est répartie sur 64 pays dont deux ayant un chiffre d'affaires représentant plus de 10 % du chiffre d'affaires consolidé : la France (son pays d'immatriculation) et les États-Unis. Le chiffre d'affaires et les actifs non courants de ces pays sont les suivants :

AU 31 AOÛT 2020 (en millions d'euros)	FRANCE	ÉTATS-UNIS	AUTRES	TOTAL
Chiffre d'affaires (hors Groupe)	2 405	7 634	9 282	19 321
Actifs non courants *	1 567	4 016	3 316	8 900

\* Écarts d'acquisition, autres immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles, investissements clients et droits d'utilisation relatifs aux contrats de location comptabilisés à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2019 en application de la norme IFRS 16.

AU 31 AOÛT 2019 (en millions d'euros)	FRANCE	ÉTATS-UNIS	AUTRES	TOTAL
Chiffre d'affaires (hors Groupe)	2 852	9 069	10 033	21 954
Actifs non courants *	1 168	4 085	3 016	8 269

\* Écarts d'acquisition, autres immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles et investissements clients.



### 4.1.3 Par ligne de services

Le chiffre d'affaires par ligne de services se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019
Services de restauration	11 181	13 998
Services de Facilities Management	7 373	7 068
<b>Total Services sur Site</b>	<b>18 554</b>	<b>21 067</b>
<b>Services Avantages &amp; Récompenses</b>	<b>773</b>	<b>892</b>
Éliminations	(5)	(4)
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ</b>	<b>19 321</b>	<b>21 954</b>

## 4.2 Charges d'exploitation et autres charges et produits opérationnels

### 4.2.1 Charges opérationnelles par nature

(en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions <sup>(1)</sup>	(938)	(382)
Charges de personnel		
• Salaires	(7 748)	(8 246)
• Autres charges de personnel <sup>(2)</sup>	(2 231)	(2 379)
Achats consommables et variations de stocks	(4 751)	(5 784)
Autres natures de charges <sup>(3)</sup>	(3 591)	(4 107)
<b>TOTAL CHARGES OPÉRATIONNELLES NETTES</b>	<b>(19 260)</b>	<b>(20 897)</b>

(1) Y compris dotation aux amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location comptabilisée à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2019 en application de la norme IFRS 16 (278 millions d'euros sur l'exercice 2019-2020).

(2) Les autres charges de personnel incluent principalement les charges sociales. Elles comprennent également les charges relatives aux plans à prestations définies (note 5.1), aux régimes de retraites à contribution définie (note 5.1) et aux actions attribuées gratuitement (note 5.2.1).

(3) Les autres charges comprennent principalement les honoraires, les autres achats consommés, les frais de sous-traitance et frais de déplacements, ainsi que la charge de loyers relative aux contrats de courte durée ou portant sur des actifs de faible valeur et la part variable des paiements locatifs (non pris en compte pour la détermination des dettes locatives). Le montant comptabilisé au cours de l'exercice 2018-2019 comprenait la totalité des loyers relatifs aux contrats de location simple en application d'IAS 17.

Dans le contexte de pandémie de Covid-19, des mesures importantes ont été prises sur site et au niveau des fonctions supports. Les aides gouvernementales relatives aux mesures de chômage partiel dont a bénéficié le Groupe ont été comptabilisées en déduction des charges de personnel, conformément à la norme IAS 20 « Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique ».

## 4.2.2 Autres charges et produits opérationnels

(en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019
Gains liés à des changements de périmètre	2	9
Gains liés aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	2	1
Autres	3	1
<b>AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
Coûts de restructuration et de rationalisation de l'organisation	(191)	(46)
Coûts liés aux acquisitions	(9)	(11)
Pertes liées à des changements de périmètre *	(14)	-
Pertes liées aux modifications des avantages postérieurs à l'emploi	(4)	(4)
Amortissements des actifs incorporels acquis et pertes de valeur des écarts d'acquisition et des actifs non-courants *	(273)	(85)
Autres	(19)	(6)
<b>AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES</b>	<b>(510)</b>	<b>(152)</b>
<b>TOTAL AUTRES CHARGES ET PRODUITS OPÉRATIONNELS</b>	<b>(503)</b>	<b>(141)</b>

\* Dont pertes de valeur sur actifs non-courants pour 249 millions d'euros sur l'exercice 2019-2020 (45 millions d'euros sur l'exercice 2018-2019), dont 92 millions d'euros sur les écarts d'acquisition, 122 millions d'euros sur les actifs non-courants de contrats clients.

## 4.3 Besoin en fonds de roulement

### 4.3.1 Créances d'impôts, créances clients et autres créances

#### PRINCIPES COMPTABLES

Les créances clients et autres créances sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti diminué éventuellement du montant de la dépréciation enregistrée dans le compte de résultat.

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

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020			AU 31 AOÛT 2019		
	VALEURS BRUTES	DÉPRÉCIATIONS	VALEURS NETTES	VALEURS BRUTES	DÉPRÉCIATIONS	VALEURS NETTES
<b>Créances d'impôts *</b>	<b>113</b>	<b>-</b>	<b>113</b>	<b>125</b>	<b>-</b>	<b>125</b>
Avances et acomptes versés sur commandes	5	-	5	7	-	7
Clients et comptes rattachés	3 622	(145)	3 478	3 947	(137)	3 810
Autres créances d'exploitation	373	(13)	360	523	(13)	510
Charges constatées d'avance	198	-	198	289	-	289
Créances diverses hors exploitation	28	-	28	10	-	10
<b>CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES</b>	<b>4 226</b>	<b>(157)</b>	<b>4 070</b>	<b>4 777</b>	<b>(150)</b>	<b>4 626</b>

\* Au 31 août 2019, montant après déduction de créances cédées, dont notamment des créances de crédit d'impôts compétitivité emploi (CICE) pour un montant total de 41 millions d'euros, qui ont été décomptabilisées dans la mesure où cette opération de cession transfère au cessionnaire la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances (aucune créance cédée au titre de l'exercice 2019-2020).



La répartition des créances clients et comptes rattachés au 31 août 2020 et au 31 août 2019 par maturité s'établit de la façon suivante :

RÉPARTITION DES CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES AU 31 AOÛT :	AU 31 AOÛT 2020		AU 31 AOÛT 2019	
	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION
Terme échu depuis moins de 3 mois	403	(8)	510	(11)
Terme échu depuis plus de 3 mois et moins de 6 mois	81	(17)	88	(8)
Terme échu depuis plus de 6 mois et moins de 12 mois	58	(13)	51	(13)
Terme échu depuis plus de 12 mois	104	(81)	117	(83)
<b>TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES AU 31 AOÛT</b>	<b>646</b>	<b>(120)</b>	<b>765</b>	<b>(115)</b>
Total des créances non échues au 31 août	2 975	(25)	3 182	(22)
<b>TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS AU 31 AOÛT</b>	<b>3 622</b>	<b>(145)</b>	<b>3 947</b>	<b>(137)</b>

Au cours des exercices présentés, le Groupe n'a enregistré aucune évolution significative des impacts liés aux défaillances financières avérées de ses clients. Par ailleurs et compte tenu de la dispersion géographique et sectorielle du Groupe, il n'existe aucune concentration significative de risques portant sur les créances individuelles échues et non dépréciées.

Néanmoins, l'augmentation du taux moyen de dépréciation (pertes de crédit attendues comptabilisées rapportées à la valeur brute des créances) reflète l'augmentation du risque de crédit engendrée par la dégradation de l'environnement économique et commercial résultant de la crise sanitaire du Covid-19.

#### 4.3.2 Dettes fournisseurs et autres dettes

##### PRINCIPES COMPTABLES

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

Le groupe Sodexo a mis en place plusieurs programmes d'affacturage inversé dans ses principaux pays d'implantation. Ces programmes consistent à faire bénéficier ses fournisseurs de possibilités de paiement par anticipation. En l'espèce, ces programmes sont des opérations de cession de créances commerciales à un établissement financier, le *factor*, organisées par Sodexo.

Plus précisément, les relations entre les parties sont régies par la signature de deux contrats complètement indépendants :

- le Groupe signe un contrat cadre avec le *factor* par lequel il s'engage à payer à la date d'échéance prévue les factures cédées par ses fournisseurs au *factor* et préalablement approuvées. Chaque fournisseur a la liberté de céder ou non chacune de ses factures ;
- les fournisseurs du Groupe, s'ils le souhaitent, signent un contrat cadre avec le *factor*, par lequel ils se donnent la possibilité de pouvoir céder leurs factures, avant la date d'échéance, bénéficiant de conditions tenant compte du risque de crédit du groupe Sodexo.

Les dettes sociales comprennent notamment les avantages au personnel à court terme (cf. note 5.1).



(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
Dettes d'exploitation	183	158
Autres dettes hors exploitation	13	13
<b>AUTRES PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>196</b>	<b>171</b>
Clients avances et acomptes reçus sur commandes	447	483
Fournisseurs et comptes rattachés	1 899	2 517
Dettes sociales	1 026	1 184
Dettes fiscales	335	327
Autres dettes d'exploitation	134	151
Produits constatés d'avance	115	135
Autres dettes hors exploitation	63	94
<b>FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES COURANTES</b>	<b>4 020</b>	<b>4 892</b>
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES</b>	<b>4 216</b>	<b>5 063</b>

Le montant des créances cédées par les fournisseurs de Sodexo au 31 août 2020 dans le cadre des programmes d'affacturage inversé est de 205 millions d'euros (431 millions d'euros au 31 août 2019).

Le Groupe a maintenu le classement des dettes fournisseurs qui font l'objet d'un financement en date de clôture au sein du total des dettes fournisseurs.

RÉPARTITION DES DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES PAR ÉCHÉANCES (en millions d'euros)	VALEURS COMPTABLES	VALEURS CONTRACTUELLES NON ACTUALISÉES
Échéances à moins de 3 mois	2 793	2 793
Échéances à plus de 3 mois et moins de 6 mois	299	299
Échéances à plus de 6 mois et moins de 12 mois	846	846
Échéances à plus de 1 an et moins de 5 ans	203	220
Échéances à plus de 5 ans	74	75
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES</b>	<b>4 216</b>	<b>4 233</b>

## 4.4 Investissements clients

### PRINCIPES COMPTABLES

Dans le cadre de certains contrats, le Groupe est amené à réaliser des contributions financières. Il peut s'agir, par exemple de participations au financement de matériels et aménagements de locaux des clients nécessaires à la réalisation de ses prestations ou autres participations financières qui sont récupérées sur la durée du contrat. La durée d'amortissement est généralement inférieure à 10 ans mais elle peut s'étendre au-delà en fonction de la durée du contrat. L'amortissement de ces actifs est comptabilisé en déduction du chiffre d'affaires sur la durée de la prestation.

Dans le tableau de flux de trésorerie, la variation du montant net des investissements clients est présentée dans les flux d'investissements.

(en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019
<b>Investissements clients au 1<sup>er</sup> septembre</b>	<b>626</b>	<b>558</b>
Augmentations de l'exercice	117	137
Diminutions de l'exercice	(106)	(105)
Pertes de valeur	(25)	-
Variations de périmètre	-	1
Écarts de conversion	(37)	35
<b>INVESTISSEMENTS CLIENTS AU 31 AOÛT</b>	<b>575</b>	<b>626</b>

## 4.5 Activité Services Avantages & Récompenses

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
Clients et autres créances	1 274	1 226
Fournisseurs et autres dettes <sup>(1)</sup>	(293)	(292)
Chèques et Cartes de Services à rembourser <sup>(2)</sup>	(3 117)	(2 981)
<i>Chèques et cartes en circulation</i>	<i>(2 604)</i>	<i>(2 414)</i>
<i>Chèques et cartes à payer</i>	<i>(352)</i>	<i>(458)</i>
<i>Autres <sup>(1)</sup></i>	<i>(161)</i>	<i>(109)</i>
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT HORS ACTIFS FINANCIERS ET FONDS RÉSERVÉS DE L'ACTIVITÉ SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>	<b>(2 136)</b>	<b>(2 048)</b>
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses	1 103	1 120
<i>Fonds réservés</i>	<i>770</i>	<i>678</i>
<i>Valeurs mobilières de placement &gt; 3 mois</i>	<i>333</i>	<i>442</i>
Trésorerie et équivalents de trésorerie <sup>(1)</sup>	996	1 042
Découverts bancaires	(16)	(25)
<b>TRÉSORERIE OPÉRATIONNELLE DE L'ACTIVITÉ SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>	<b>2 082</b>	<b>2 136</b>

(1) Y compris opérations intragroupes.

(2) 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.

## NOTE 5. EFFECTIFS, AVANTAGES DU PERSONNEL ET PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

### 5.1 Avantages au personnel

#### PRINCIPES COMPTABLES

##### Avantages à court terme

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme tels que les congés payés, congés maladie, primes et autres avantages (autres que les indemnités de fin de contrat) dont le règlement est attendu dans les 12 mois qui suivent le service rendu par le salarié.

Ces avantages sont comptabilisés dans les dettes courantes.

##### Avantages postérieurs à l'emploi

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des avantages postérieurs à l'emploi suivies par le Groupe en application d'IAS 19 « Avantages du personnel » sont les suivantes :

- les coûts des régimes à cotisations définies sont enregistrés en charge sur la base des appels à cotisation ;
- la valorisation des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies est effectuée sur la base d'évaluations actuarielles.

La méthode actuarielle retenue par le Groupe pour évaluer ces engagements est la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou accords en vigueur dans chaque société. Le calcul des engagements tient compte notamment de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux d'augmentation des salaires et du taux de rotation des salariés, et suppose la prise en compte des hypothèses macroéconomiques des différents pays dans lesquels le Groupe opère (telles que le taux d'inflation ou le taux d'actualisation).

Les réévaluations du passif net au titre des prestations définies, qui comprennent les écarts actuariels, l'écart entre le rendement des actifs de régime et le produit inclus en résultat financier au titre des actifs de régime ainsi que, le cas échéant, la variation de l'effet du plafonnement de l'actif sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. Les réévaluations du passif net au titre des prestations définies n'ont aucune incidence sur le compte de résultat.

La modification du niveau de prestation d'un régime existant ou la création d'un nouveau régime à prestations définies constituent des coûts des services passés reconnus immédiatement en résultat.

Pour les régimes à prestations définies, la comptabilisation des différents éléments relatifs aux plans est la suivante :

- l'obligation nette des actifs de couverture est comptabilisée en non courant au passif de l'état consolidé de la situation financière lorsque les engagements sont supérieurs aux actifs de couverture ;
- les montants relatifs aux plans sont comptabilisés en non courant à l'actif de l'état consolidé de la situation financière lorsque la valeur des actifs de couverture est supérieure aux engagements. Un excédent d'actif n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe. Lorsque les calculs de l'obligation nette conduisent à un actif pour le Groupe, le montant comptabilisé au titre de cet actif ne peut excéder la valeur actualisée de tout avantage disponible sous la forme de remboursement futur du régime ou de diminutions des cotisations futures du régime ;
- la charge comptabilisée au compte de résultat comprend :
  - les coûts des services rendus au cours de l'exercice ainsi que, le cas échéant, le coût des services passés et les effets des liquidations de régime qui sont comptabilisés en résultat opérationnel,
  - le coût (produit) financier sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies calculé en appliquant au passif (à l'actif) net le taux d'actualisation utilisé pour évaluer les obligations au titre des prestations définies au début de l'exercice.

Le Groupe participe à des plans multi-employeurs (notamment aux États-Unis). Les organismes gestionnaires de ces plans ne sont pas en mesure de communiquer les informations nécessaires pour les comptabiliser comme des plans à prestations définies ; ces plans sont donc comptabilisés selon les modalités prévues pour les régimes à cotisations définies.

##### Autres avantages à long terme au personnel

Les autres avantages à long terme au personnel sont évalués conformément à la norme IAS 19. Les coûts attendus de ces avantages sont comptabilisés en passif non courant tout au long de la période d'activité du salarié dans l'entreprise. Les écarts actuariels et les coûts des services passés dus à la modification d'un régime existant ou à la création d'un nouveau régime sont reconnus immédiatement dans le compte de résultat.

### 5.1.1 Avantages à long terme

(en millions d'euros)

	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
Avantages postérieurs à l'emploi – Actif net de retraites *	(3)	(4)
Avantages postérieurs à l'emploi – Passif net des plans à prestations définies	195	244
Autres avantages à long terme au personnel	150	159
<b>Avantages au personnel</b>	<b>342</b>	<b>399</b>

\* Inclus dans les « autres actifs non courants » à l'actif de l'état consolidé de la situation financière.

#### 5.1.1.1 AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

##### 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 442 millions d'euros pour l'exercice 2019-2020 (446 millions d'euros pour l'exercice 2018-2019).

Les paiements du Groupe sont comptabilisés en charge de la période à laquelle ils se rapportent.

##### 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<sup>er</sup> juillet 2003 et d'augmenter les cotisations afin de résorber le déficit.

Le plan de retraite au Royaume-Uni est régulièrement évalué par l'actuaire du fonds conformément à la législation britannique. Celle-ci exige une valorisation actuarielle formalisée tous les trois ans et que tout déficit identifié lors de cette évaluation soit géré selon un accord mutuel entre les fiduciaires du fonds (le *Trustee* du plan de pensions) et Sodexo UK. Une consultation avec les membres du plan de retraite en vue de

geler l'acquisition de droits futurs pour certains bénéficiaires a abouti, en octobre 2012, à la signature d'un accord entre le *Trustee* et Sodexo UK prévoyant que le plan ne resterait ouvert, à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2012, qu'aux seuls salariés venant du secteur public, Sodexo UK ayant l'obligation légale de leur fournir certains avantages. Au cours de cette consultation Sodexo UK s'est également engagé, dans le cadre d'un plan de redressement du fonds sur 12 ans, à verser des contributions de 10 millions de livres par an sur 5 ans, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, et de 7,5 millions de livres par an sur les 7 années suivantes. Sodexo S.A. a émis en octobre 2012 une garantie maison mère en faveur du *Trustee* afin de couvrir les obligations de Sodexo UK au titre du plan dans la limite d'un montant de 100 millions de livres sterling pour une durée de 12 ans. La dernière évaluation a été finalisée en juillet 2016, Sodexo UK et le *Trustee* du plan de pensions s'étant mis d'accord pour maintenir le plan de contributions ainsi que les modalités de la garantie maison mère tels que décidés en octobre 2012.

Le 26 octobre 2018, un jugement a été rendu par la Haute Cour de Justice de Londres dans une affaire concernant le régime de retraite d'une autre entreprise, sur le sujet de l'égalisation des retraites minimales garanties (*Guaranteed Minimum Pension – GMP equalisation*) entre les femmes et les hommes. Ce jugement clarifie les dispositions législatives applicables et confirme l'obligation pour les fiduciaires des plans de retraite au Royaume-Uni (*Trustees*) de supprimer les inégalités sur les retraites minimales garanties des participants à ces plans. Les impacts de cette décision ont été comptabilisés sur l'exercice 2018-2019 et ne sont pas matériels.

En Europe continentale (hors France), les principaux plans à prestations définies concernent :

- les Pays-Bas, où des compléments de retraite ou préretraite sont accordés à certains salariés.  
Au cours de l'exercice 2016-2017, Sodexo a négocié aux Pays-Bas la transformation de ses régimes de retraite, passant de plans à prestations définies à des plans à cotisations définies, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Les droits accumulés jusqu'à cette date sous les anciens régimes demeurent figés et les plans restent comptabilisés en régimes à prestations définies, compte tenu des engagements d'indexation pris par Sodexo au titre de ces régimes. Ces plans sont intégralement financés ;
- l'Italie, où il s'agit d'un engagement légal de versement d'une indemnité de cessation de contrat de travail (TFR).

La valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime ont évolué de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2019-2020			2018-2019		
	OBLIGATION	ACTIF	PASSIF NET	OBLIGATION	ACTIF	PASSIF NET
<b>Au 1<sup>er</sup> septembre</b>	<b>1 450</b>	<b>(1 210)</b>	<b>240</b>	<b>1 201</b>	<b>(967)</b>	<b>234</b>
Charge/(Produit) inscrit au compte de résultat :	39	(19)	21	48	(25)	23
<i>Coût des services rendus au cours de l'exercice</i>	19	-	19	17	-	17
<i>Coût des services passés</i>	(2)	-	(2)	1	-	1
<i>Effet des règlements</i>	(0)	-	(0)	0	-	0
<i>Coût/(Produit) financier</i>	23	(19)	4	31	(25)	6
Pertes/(gains) liés à la réévaluation :	5	(49)	(44)	145	(151)	(7)
<i>Pertes/(gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses démographiques</i>	(4)	-	(4)	(8)	-	(8)
<i>Pertes/(gains) actuariels liés à des changements d'hypothèses financières</i>	13	(49)	(36)	199	(151)	48
<i>Pertes/(gains) actuariels liés à des effets d'expérience</i>	(4)	-	(4)	(47)	-	(47)
Écarts de conversion	5	(5)	-	(6)	7	2
Contributions effectuées par les participants au régime	2	-	2	1	-	1
Cotisations effectuées par l'employeur	-	(19)	(19)	0	(16)	(16)
Prestations servies prélevées sur les actifs de régime	(38)	38	-	(35)	35	-
Prestations servies non prélevées sur l'actif	(8)	-	(8)	(9)	-	(9)
Variation de périmètre et autres *	21	(20)	1	105	(93)	12
<b>AU 31 AOÛT</b>	<b>1 476</b>	<b>(1 284)</b>	<b>192</b>	<b>1 450</b>	<b>(1 210)</b>	<b>240</b>
Dont :						
Régimes partiellement financés	1 350	(1 284)	65	1 321	(1 210)	111
Régimes non financés	127	-	127	129	-	129

\* Y compris, pour l'exercice 2019-2020, une hausse de 15 millions d'euros de l'obligation et une variation d'actif du même montant, au titre de l'engagement retraite de 6 sociétés au Royaume-Uni pour lesquelles le client (secteur public) assume contractuellement la totalité du déficit du régime.

Les montants inscrits au compte de résultat au titre des plans à prestations définies s'élevaient à 23 millions d'euros (23 millions d'euros au 31 août 2019) et se détaillent comme suit :

- une charge nette de 7 millions d'euros (7 millions d'euros au 31 août 2019) est comptabilisée en coût des ventes ;

- une charge nette de 12 millions d'euros (10 millions d'euros au 31 août 2019) est comptabilisée en charges administratives et commerciales ;

- la charge résiduelle de 4 millions d'euros est comptabilisée en résultat financier (cf. note 12.1).

Les actifs des régimes à prestations définies se répartissent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
Actions	311	256
Obligations	22	16
Biens immobiliers	71	71
Trésorerie	39	26
Fonds de placement	249	238
Assurances et autres	592	603
<b>TOTAL ACTIFS DE RÉGIME</b>	<b>1 284</b>	<b>1 210</b>

Les gains actuariels nets constatés sur l'obligation au titre des changements d'hypothèses financières s'élevaient à 13 millions d'euros dont 12 millions d'euros au Royaume-Uni, provenant essentiellement de la mise à jour du taux d'actualisation.



Les hypothèses actuarielles retenues sur les principaux pays pour les évaluations actuarielles réalisées au 31 août 2020 et au 31 août 2019 sont les suivantes :

AU 31 AOÛT 2020	FRANCE	PAYS-BAS	ROYAUME-UNI <sup>(4)</sup>	ITALIE
Taux d'actualisation <sup>(1)</sup>	1,2 %	0,95 %	1,7 %	0,65 %
Taux d'augmentation des salaires à long terme <sup>(2)</sup>	2,25 %	N/A	3,4 %	N/A
Taux d'inflation à long terme	1,75 %	1,75 %	2,1 %-2,9 % <sup>(3)</sup>	1,75 %
Montant du passif net (en millions d'euros)	87	1	4	18
Duration moyenne (en années)	9	19	19	8

(1) Les taux d'actualisation ont été adaptés dans les différents pays aux durations des plans. Pour la zone Euro et le Royaume-Uni, le Groupe utilise des taux d'actualisation issus de courbes de rendement d'obligations de haute qualité élaborées par un actuaire externe.

(2) Le taux d'augmentation des salaires est communiqué inflation comprise.

(3) Taux RPI (indice des prix au détail) : 2,9 % ; taux CPI (indice des prix à la consommation) : 2,1 % pour l'exercice 2019-2020.

(4) Hors engagement de retraite de 104 millions d'euros de 6 sociétés au Royaume-Uni (compensé par un actif du même montant).

AU 31 AOÛT 2019	FRANCE	PAYS-BAS	ROYAUME-UNI <sup>(4)</sup>	ITALIE
Taux d'actualisation <sup>(1)</sup>	0,75 %-1,25 %	1,25 %-2,25 %	1,8 %-2,8 %	0,3 %
Taux d'augmentation des salaires à long terme <sup>(2)</sup>	2,75 %	2 %	3,5 %	N/A
Taux d'inflation à long terme	1,75 %	1,75 %	2 %-3 % <sup>(3)</sup>	1,75 %
Montant du passif net (en millions d'euros)	89	10	38	20
Duration moyenne (en années)	12	20	19	8

(1) Les taux d'actualisation ont été adaptés dans les différents pays aux durations des plans. Pour la zone Euro et le Royaume-Uni, le Groupe utilise des taux d'actualisation issus de courbes de rendement d'obligations de haute qualité élaborées par un actuaire externe.

(2) Le taux d'augmentation des salaires est communiqué inflation comprise.

(3) Taux RPI (indice des prix au détail) : 3 % ; taux CPI (indice des prix à la consommation) : 2 % pour l'exercice 2018-2019.

(4) Hors engagement de retraite de 90 millions d'euros de 6 sociétés au Royaume-Uni (compensé par un actif du même montant).

Par rapport aux hypothèses présentées dans le tableau ci-dessus, et en excluant l'engagement de retraite de 104 millions d'euros de 6 sociétés au Royaume-Uni (compensé par un actif du même montant), une baisse de 1 % du taux d'actualisation porterait le montant total de l'obligation brute à 1 641 millions d'euros (contre 1 372 millions d'euros sur la base des hypothèses retenues au 31 août 2020). Une hausse de 0,5 % du taux d'inflation à long terme porterait le montant total de l'obligation brute à 1 460 millions d'euros.

Sur la base d'une estimation raisonnablement déterminée, Sodexo versera 18 millions d'euros aux régimes sur l'année 2020-2021.

### Régimes multi-employeurs

Aux États-Unis, à la date de clôture de l'exercice, Sodexo participe à 78 régimes multi-employeurs à prestations définies aux termes d'accords collectifs avec des organisations syndicales qui couvrent les salariés qu'elles représentent. Les risques associés à la participation à ces régimes multi-employeurs sont différents de ceux des régimes relevant d'un seul employeur dans la mesure où :

- les actifs apportés à un régime multi-employeur sont utilisés pour financer les avantages des bénéficiaires du régime, y compris les bénéficiaires des autres employeurs participant au régime ;
- si un régime multi-employeur est considéré comme étant en situation « critique » au sens du US Pension Protection Act de 2006, un plan de refinancement doit être mis en place, ce qui peut résulter en un accroissement de la contribution de la société au régime ;

- si un employeur cesse de contribuer au régime, la partie non financée des obligations du régime peut devoir être assumée par la société et les autres employeurs participant au régime ;
- si la société cesse de participer à un régime multi-employeur, totalement ou en partie, au-delà d'un certain seuil, ou si en substance, tous les employeurs cessent de participer au régime, il peut être exigé de la société qu'elle verse au régime un montant correspondant au passif au titre du retrait du régime multi-employeur. Ce montant est fonction de la part non financée du régime, pondérée par la part de la société dans le total des contributions du régime.

La société ne dispose pas d'informations suffisantes relatives aux actifs et obligations du régime, au montant des gains et pertes actuariels, au coût des services rendus et au coût financier, informations nécessaires pour comptabiliser ces régimes comme des régimes à prestations définies. Ainsi, ces régimes sont comptabilisés selon les modalités prévues pour les régimes à cotisations définies.

La contribution de Sodexo aux régimes multi-employeurs aux États-Unis s'élève à 8 millions d'euros pour l'exercice 2019-2020 (13 millions d'euros en 2018-2019). Du total de ces contributions, respectivement 49 % et 1 % ont été réalisées au titre de régimes dont le statut est considéré comme « critique » ou « menacé » au sens du US Pension Protection Act de 2006, sur la base de la dernière information fournie sur le statut du régime. Un régime est généralement qualifié comme étant en statut « critique » lorsque son taux de financement est inférieur à 65 %, entre autres critères et en statut « menacé » lorsqu'il est financé dans une fourchette comprise entre 65 et 80 %, entre autres critères.

### 5.1.1.2 AUTRES AVANTAGES À LONG TERME AU PERSONNEL

Les autres avantages au personnel, qui s'élevaient à 150 millions d'euros au 31 août 2020 (159 millions d'euros au 31 août 2019) comprennent principalement des montants liés à l'épargne salariale aux États-Unis (*Deferred Compensation*) ainsi que les engagements relatifs aux médailles du travail.

La charge comptabilisée au titre de ces avantages au cours de l'exercice 2019-2020 s'élève à 16 millions d'euros (9 millions d'euros pour l'exercice 2018-2019), dont 2 millions d'euros enregistrés en résultat financier relatifs aux plans d'Épargne Salariale aux États-Unis (2 millions d'euros pour l'exercice 2018-2019).

## 5.2 Paiements fondés sur des actions

### PRINCIPES COMPTABLES

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.

La juste valeur des actions attribuées gratuitement est déterminée à la date d'attribution à partir du cours de l'action à cette date qui a été diminuée pour tenir compte des dividendes non versés aux bénéficiaires pendant la période d'acquisition des droits et, si applicable, d'une décote d'incessibilité après la période d'acquisition. Celle-ci a été estimée en valorisant le coût d'une stratégie de vente à terme des actions incessibles et d'achat au comptant, financé par emprunt, d'un nombre équivalent d'actions cessibles, sur la base de paramètres de marché. La juste valeur des actions attribuées gratuitement soumise à un objectif de *Total Shareholder Return* (condition de performance de marché) a été évaluée à partir d'un modèle de type binomial, prenant en compte les conditions sous lesquelles les actions seront attribuées.

Le Groupe réexamine annuellement 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.

### 5.2.1 Plans d'attribution gratuite d'actions

#### PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

Les plans d'attribution gratuite d'actions répondent aux règles suivantes :

- les actions sont attribuées gratuitement sous réserve d'une condition de présence ainsi que, pour certaines actions, une condition de performance ;
- pour les plans attribués en 2015, la condition de présence requise au sein du groupe Sodexo, à compter de la date d'attribution, est de 2 ou 3 ans pour les résidents fiscaux français (selon que la livraison des actions est soumise ou non à condition de performance) et de 4 ans pour les non-résidents fiscaux français ; l'attribution gratuite d'actions aux résidents fiscaux français est également assortie d'une période d'incessibilité des actions pendant 2 ans suivant la période d'acquisition des droits ;
- pour les plans attribués à compter de 2016, la condition de présence requise au sein du groupe Sodexo, à compter de la date d'attribution, est de 4 ans pour tous les bénéficiaires, sans clause d'incessibilité des actions ;
- jusqu'en 2018, la portion des actions soumises à condition de performance varie de 0 à 80 %, en fonction du nombre d'actions attribuées, sauf pour le Directeur Général dont l'intégralité des actions est soumise à condition de performance ;
- à compter de 2019, l'intégralité des actions attribuées aux membres du Comité Exécutif Groupe est soumise à condition de performance.

Les conditions de performance hors marché présentent les caractéristiques suivantes :

- pour les plans attribués en 2015, la condition de performance hors marché est fonction d'une progression annuelle du résultat net part du Groupe sur trois années ;
- pour les plans attribués à partir de 2016, la condition de performance hors marché est fonction d'une progression annuelle du résultat opérationnel avant éléments exceptionnels et hors effets de change sur 4 ans. Pour le plan 2018, une partie des actions attribuées est également conditionnée par l'atteinte des objectifs de responsabilité d'entreprise. En 2019, est venue s'ajouter une condition de progression de croissance interne.

Les conditions de performance de marché, applicables à compter du plan 2015, pour une partie des actions attribuées, présentent les caractéristiques suivantes :

- pour le plan attribué en 2015, une partie des actions attribuées aux membres du Comité Exécutif Groupe sont soumises à un objectif de *Total Shareholder Return* (TSR). Le TSR mesure le rendement de l'action pour l'actionnaire sur une période donnée en prenant en compte l'appréciation du cours de Bourse et le dividende. Pour les plans attribués en 2015, le TSR de l'action doit avoir progressé au minimum de 20 % entre le 31 août 2014 et la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes annuels de l'exercice 2017-2018, en janvier 2018 ;

- pour les plans attribués en 2016 et 2017, une partie des actions attribuées aux membres du Comité Exécutif Groupe, ainsi qu'aux bénéficiaires de plus de 1 000 actions pour le plan 2017, sont soumises à un objectif TSR. Le TSR de l'action doit être positif et surperformer l'Indice CAC 40 GR (dividendes réinvestis) publié par Euronext entre le 27 janvier 2016 et la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018-2019 pour le plan 2016, entre le 25 janvier 2017 et la date de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020 pour le plan 2017 ;
- pour le plan attribué en 2018, pour une partie des actions attribuées aux membres du Comité Exécutif Groupe, ainsi que pour les bénéficiaires de plus de 250 actions, le TSR de Sodexo est comparé à deux groupes de pairs. Le premier groupe de pairs est composé de 12 sociétés sélectionnées pour leur taille, une activité proche et une appartenance au secteur des services communs externalisés. Le second groupe de pairs est composé des sociétés du CAC 40. Dans les deux cas, les actions seront attribuées en fonction du rang de Sodexo dans le groupe de pairs, aucune action n'étant attribuée en dessous du 3<sup>e</sup> quartile. Le cours de Bourse de départ retenu sera la moyenne des cours de Bourse durant les trente (30) jours calendaires précédents la Date d'Attribution du Plan. Le cours de Bourse final retenu pour mesurer la performance boursière globale sera la moyenne des cours de Bourse des trente (30) jours calendaires précédant la date d'appréciation de la performance qui aura lieu le 27 mars 2022 ;
- pour le plan attribué en 2019, le TSR de Sodexo est comparé au groupe de pair de 12 sociétés sélectionnées pour leur taille, une activité proche et une appartenance au secteur des services communs externalisés. Cette condition s'applique uniquement au Directeur Général et aux membres du Comité Exécutif Groupe.

### MOUVEMENTS SUR LES EXERCICES 2019-2020 ET 2018-2019

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

	2019-2020	2018-2019
<b>Nombre en début d'exercice</b>	<b>3 241 464</b>	<b>3 025 219</b>
Attribuées pendant l'exercice	10 000	845 090
Annulées pendant l'exercice	(354 213)	(170 620)
Livrées pendant l'exercice	(449 497)	(458 225)
<b>Nombre en fin d'exercice</b>	<b>2 447 754</b>	<b>3 241 464</b>

La juste valeur moyenne pondérée des actions attribuées gratuitement durant l'exercice 2019-2020 est de 88,41 euros (91,3 euros pour les actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2018-2019).

Le tableau suivant précise les dates d'attribution des actions attribuées gratuitement et les hypothèses utilisées pour estimer leur juste valeur à la date d'attribution ainsi que le nombre en circulation au 31 août 2020 :

DATE D'ATTRIBUTION DU PLAN		PÉRIODE D'ACQUISITION DES DROITS (en années)	DURÉE D'INCESSIBILITÉ (en années)	TAUX ATTENDU DE RENDEMENT DES DIVIDENDES (en %)	TAUX D'INTÉRÊT SANS RISQUE (en %)	TAUX D'EMPRUNT (en %)	VOLATILITÉ * (en %)	NOMBRE D'ACTIONS EN CIRCULATION AU 31 AOÛT
27 avril 2015	France	3	2	2,5 %	0,1 %	5,2 %	21 %	-
27 avril 2015	International	4	N/A	2,5 %	0,2 %	5,2 %	21 %	-
1 déc. 2015	France	2	2	2,5 %	0 %	4,3 %	22,5 %	-
1 déc. 2015	France	3	2	2,5 %	0 %	4,3 %	22,5 %	-
1 déc. 2015	International	4	N/A	2,5 %	0 %	4,3 %	22,5 %	-
27 avril 2016	International	4	N/A	2,5 %	0 %	N/A	22 %	-
30 sept. 2016	International	4	N/A	2,5 %	0 %	N/A	22 %	11 300
30 nov. 2016	International	4	N/A	2,5 %	0 %	N/A	22 %	10 000
20 avril 2017	International	4	N/A	2,4 %	0 %	N/A	18,1 %	765 814
14 sept. 2017	International	4	N/A	2,4 %	0 %	N/A	18,1 %	13 000
27 avril 2018	International	4	N/A	2,7 %	0 %	N/A	21,3 %	820 460
13 sept. 2018	International	4	N/A	2,7 %	0 %	N/A	21,3 %	32 400
19 juin 2019	International	4	N/A	3,0 %	0 %	N/A	21,9 %	784 780
6 nov. 2019	International	4	N/A	3,0 %	0 %	N/A	21,9 %	10 000
<b>TOTAL</b>								<b>2 447 754</b>

\* La volatilité de l'action Sodexo est applicable pour la part des actions attribuées qui est soumise à la condition de performance de marché (TSR). La volatilité est déterminée à partir d'une moyenne pondérée de la volatilité historique sur 5 ans et de la volatilité implicite attendue par le marché.



### 5.2.2 Charge comptabilisée au cours de l'exercice

La charge comptabilisée dans le compte de résultat pour l'exercice 2019-2020 au titre des actions attribuées gratuitement est de 39 millions d'euros (contre 33 millions d'euros au titre de l'exercice 2018-2019).

### 5.3 Effectifs

Les effectifs du Groupe sont les suivants :

	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
<b>TOTAL DES EFFECTIFS AU 31 AOÛT</b>	<b>422 712</b>	<b>470 237</b>

Au cours de l'exercice 2019-2020, Sodexo s'est séparé de 38 000 collaborateurs dans l'ensemble de ses segments en raison de la crise sanitaire.

### 5.4 Rémunérations, avances et engagements en matière de pensions et indemnités assimilées accordés aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

Les rémunérations, avances et engagements en matière de pensions et indemnités assimilées accordés aux membres du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif, y compris le Directeur Général, de Sodexo en poste respectivement au 31 août 2020 et au 31 août 2019 pour les exercices 2019-2020 et 2018-2019 se décomposent comme suit :

(en euros)	2019-2020	2018-2019
Avantages à court terme *	16 410 877	15 429 580
Avantages postérieurs à l'emploi	655 266	1 264 567
Juste valeur des actions attribuées gratuitement à la date d'attribution	-	14 022 288

\* Le montant des avantages à court terme correspond à la rémunération versée par le Groupe au cours de l'exercice (dont rémunération variable versée sur l'exercice au titre de l'exercice précédent).

Ces avantages incluent la rémunération des administrateurs, les rémunérations et avantages de toute nature versés (ou procurés sur la période pour des fonctions exercées) par les sociétés Bellon SA, Sodexo S.A. et/ou les sociétés du groupe Sodexo.

Denis Machuel, Directeur Général depuis le 23 janvier 2018 est rémunéré par Sodexo S.A. et n'est par ailleurs pas lié par un contrat de travail avec Sodexo S.A.

Il existe pour le Directeur Général et les membres du Comex des clauses de non-concurrence, d'une durée maximale de 24 mois, qui ont pour objet de protéger le Groupe en restreignant leur liberté d'exercer chez un concurrent des fonctions de salarié ou d'administrateur ou d'effectuer des missions de conseil(s) directement ou par personne morale interposée.

## NOTE 6. ÉCARTS D'ACQUISITION, AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET IMMOBILISATIONS CORPORELLES

### 6.1 Écarts d'acquisition

#### PRINCIPES COMPTABLES

#### Écarts d'acquisition

L'écart résiduel correspondant à l'excédent de la juste valeur de la contrepartie transférée (par exemple le montant payé), augmenté du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (évaluées soit à leur juste valeur, soit pour leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis) sur la juste valeur à la date d'acquisition des actifs acquis et des passifs repris est inscrit à l'actif de l'état consolidé de la situation financière sur la ligne écarts d'acquisition.

L'option d'évaluer les participations ne donnant pas le contrôle à leur juste valeur ou pour leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises.

### Acquisitions à conditions avantageuses

Lorsque la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris de la société acquise à la date d'acquisition excède le prix d'acquisition augmenté du montant de la participation ne donnant pas le contrôle, l'écart d'acquisition négatif est comptabilisé immédiatement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition, après vérification du processus d'identification et d'évaluation des différents éléments pris en compte dans son calcul.

### Transactions concernant les participations ne donnant pas le contrôle

Les variations des participations ne donnant pas le contrôle, en l'absence de prise ou de perte de contrôle, sont comptabilisées en capitaux propres. Notamment, lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée par le Groupe, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire des capitaux propres consolidés acquise est enregistré en capitaux propres – part du Groupe. La valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale (y compris les écarts d'acquisition) reste inchangée.

### Ajustements et/ou compléments de prix

Les ajustements ou compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à leur juste valeur à la date de l'acquisition même si leur réalisation n'est pas considérée comme probable. Après la date d'acquisition, les changements d'estimation de la juste valeur des ajustements de prix entraînent un ajustement de l'écart d'acquisition uniquement s'ils interviennent dans le délai d'affectation (un an maximum à compter de la date d'acquisition) et s'ils résultent de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Dans tous les autres cas, le changement est constaté en résultat sauf lorsque la contrepartie transférée constitue un instrument de capitaux propres.

La variation des écarts d'acquisition au cours de l'exercice se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2019	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS DE L'EXERCICE	PERTES DE VALEUR	RECLASSEMENTS	ÉCARTS DE CONVERSION	AU 31 AOÛT 2020
Services aux Entreprises	1 024	4	-	-	(35)	(55)	938
Services aux Gouvernements	362	-	-	-	(34)	(6)	322
Sports & Loisirs	439	-	-	(64)	18	(24)	369
Énergie & Ressources	329	-	-	-	(15)	(25)	289
Autres activités non segmentées	438	13	-	-	88	(15)	523
<b>Entreprises &amp; Administrations</b>	<b>2 591</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>(64)</b>	<b>23</b>	<b>(125)</b>	<b>2 441</b>
Santé	1 040	-	-	-	(60)	(61)	920
Seniors	554	53	-	-	48	(40)	616
<b>Santé &amp; Seniors</b>	<b>1 595</b>	<b>53</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(11)</b>	<b>(101)</b>	<b>1 536</b>
Écoles	441	5	(9)	(4)	73	(21)	484
Universités	901	-	-	-	(85)	(60)	756
<b>Éducation</b>	<b>1 342</b>	<b>5</b>	<b>(9)</b>	<b>(4)</b>	<b>(12)</b>	<b>(81)</b>	<b>1 240</b>
<b>Services sur Site</b>	<b>5 528</b>	<b>75</b>	<b>(9)</b>	<b>(68)</b>	<b>-</b>	<b>(307)</b>	<b>5 217</b>
<b>Services Avantages &amp; Récompenses</b>	<b>631</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>(24)</b>	<b>-</b>	<b>(72)</b>	<b>547</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>6 158</b>	<b>87</b>	<b>(9)</b>	<b>(92)</b>	<b>-</b>	<b>(379)</b>	<b>5 764</b>

Le Groupe a reconnu des pertes de valeur de 92 millions d'euros, principalement sur le segment Sports & Loisirs (cf. note 6.4 « Dépréciation »).

Les reclassements opérés sur l'exercice résultent essentiellement de la réaffectation, depuis le début de l'exercice 2019-2020, de contrats dans certains pays européens et asiatiques (transfert des segments Santé & Seniors et Éducation au segment Entreprises & Administrations).

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2018	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS DE L'EXERCICE	ÉCARTS DE CONVERSION	AU 31 AOÛT 2019
Services aux Entreprises	1 001	-	-	23	1 024
Services aux Gouvernements	359	-	-	3	362
Sports & Loisirs	415	6	-	18	439
Énergie & Ressources	320	-	-	10	329
Autres activités non segmentées	325	107	-	7	438
<b>Entreprises &amp; Administrations</b>	<b>2 420</b>	<b>113</b>	<b>-</b>	<b>62</b>	<b>2 591</b>
Santé	998	-	-	42	1 040
Seniors	424	117	-	14	554
<b>Santé &amp; Seniors</b>	<b>1 422</b>	<b>117</b>	<b>-</b>	<b>56</b>	<b>1 595</b>
Écoles	352	78	-	11	441
Universités	855	-	-	46	901
<b>Éducation</b>	<b>1 207</b>	<b>78</b>	<b>-</b>	<b>57</b>	<b>1 342</b>
<b>Services sur Site</b>	<b>5 049</b>	<b>307</b>	<b>-</b>	<b>174</b>	<b>5 528</b>
<b>Services Avantages &amp; Récompenses</b>	<b>615</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>631</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>5 664</b>	<b>307</b>	<b>-</b>	<b>188</b>	<b>6 158</b>

Au cours de l'exercice 2018-2019, des écarts d'acquisition ont été constatés pour un montant global de 307 millions d'euros, suite notamment aux acquisitions d'International Club of Suppliers, de Novae Restauration, d'Alliance in Partnership pour l'activité Écoles, de Pronep pour l'activité Seniors et à la prise de contrôle de Crèches de France, de The Good Care Group, de Domicil + et d'Elly & Stoffl pour l'activité Services aux Particuliers et à Domicile. En outre, un ajustement de l'écart d'acquisition relatif à Centerplate Inc. a été constaté sur le segment Sports & Loisirs.

## 6.2 Autres immobilisations incorporelles

### PRINCIPES COMPTABLES

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont évaluées initialement à leur coût. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, évaluables de façon fiable, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultant de droits légaux ou contractuels sont comptabilisées à leur juste valeur séparément de l'écart d'acquisition. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur constatées.

Les immobilisations incorporelles, sauf certaines marques dont la durée d'utilité n'est pas limitée, sont des immobilisations à durée d'utilité déterminée et sont amorties selon le mode linéaire sur les durées suivantes en fonction de leur durée d'utilité prévue :

Progiciels de gestion intégrés	3-7 ans
Logiciels	3-4 ans
Brevets et licences	2-10 ans
Relations clientèle	3-20 ans
Autres immobilisations incorporelles	3-20 ans

Les marques acquises dont la durée de vie est déterminée sont amorties, sur une durée généralement inférieure à dix ans. Certaines marques, pour lesquelles le Groupe estime que la période pendant laquelle elles pourront être utilisées n'est pas limitée, notamment sur la base de critères de pérennité et de notoriété, ne font pas l'objet d'amortissement. Les durées d'amortissement des relations clientèles reconnues dans le cadre de regroupement d'entreprises sont déterminées par le management en fonction du taux d'attrition estimé des contrats (durée maximale de 20 ans).

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.

## 6.2.1 Valeurs brutes des autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	LICENCES ET LOGICIELS	RELATIONS CLIENTÈLE, MARQUES ET AUTRES INCORPORELS	TOTAL
<b>Valeurs brutes au 31 août 2018</b>	<b>577</b>	<b>847</b>	<b>1 424</b>
Acquisitions	106	82	188
Cessions/Mises au rebut	(36)	(6)	(42)
Écarts de conversion	9	28	37
Reclassements	(4)	(13)	(17)
Variations de périmètre	-	42	42
Autres variations	-	-	-
<b>Valeurs brutes au 31 août 2019</b>	<b>652</b>	<b>980</b>	<b>1 632</b>
Acquisitions	116	54	170
Cessions/Mises au rebut	(52)	(57)	(109)
Écarts de conversion	(26)	(66)	(92)
Reclassements	(15)	15	-
Variations de périmètre	3	-	3
Autres variations	-	-	-
<b>Valeurs brutes au 31 août 2020</b>	<b>679</b>	<b>927</b>	<b>1 605</b>

## 6.2.2 Amortissements et pertes de valeur des autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	LICENCES ET LOGICIELS	RELATIONS CLIENTÈLE, MARQUES ET AUTRES INCORPORELS	TOTAL
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 août 2018</b>	<b>(376)</b>	<b>(344)</b>	<b>(720)</b>
Dotations aux amortissements	(63)	(63)	(126)
Reprise d'amortissements	34	4	38
Pertes de valeur	-	(24)	(24)
Écarts de conversion	(5)	(6)	(11)
Reclassements	2	10	12
Variations de périmètre	-	-	-
Autres variations	-	-	-
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 août 2019</b>	<b>(408)</b>	<b>(423)</b>	<b>(831)</b>
Dotations aux amortissements	(77)	(89)	(166)
Reprise d'amortissements	44	4	48
Pertes de valeur	(21)	(13)	(33)
Écarts de conversion	18	32	50
Reclassements	13	(13)	-
Variations de périmètre	-	-	-
Autres variations	-	-	-
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 août 2020</b>	<b>(432)</b>	<b>(501)</b>	<b>(933)</b>

Les amortissements sont comptabilisés en coût des ventes ou en charges commerciales et administratives à l'exception des amortissements portant sur les relations clientèle et les marques qui sont enregistrés en autres charges opérationnelles.

### 6.2.3 Valeurs nettes des autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	LICENCES ET LOGICIELS	RELATIONS CLIENTÈLE, MARQUES ET AUTRES INCORPORELS	TOTAL
Valeurs nettes au 31 août 2018	201	503	704
Valeurs nettes au 31 août 2019	244	557	801
<b>Valeurs nettes au 31 août 2020</b>	<b>247</b>	<b>425</b>	<b>673</b>

## 6.3 Immobilisations corporelles

### PRINCIPES COMPTABLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué des amortissements et du cumul des pertes de valeur, à l'exception des terrains figurant au coût diminué des pertes de valeur. Ce coût inclut les dépenses qui sont directement liées à l'acquisition du bien et le coût estimé de l'obligation de remise en état d'une partie de l'actif le cas échéant.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus comme un composant séparé, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus sauf ceux engagés pour une augmentation de la productivité ou pour la prolongation de la durée d'utilité du bien, qui sont alors immobilisés.

Les immobilisations corporelles sont amorties, selon l'approche par composant, sur leur durée d'utilité et en tenant compte de leur valeur résiduelle. L'amortissement linéaire est considéré comme l'amortissement économiquement justifié.

Les durées généralement retenues pour le Groupe sont les suivantes :

Constructions	20 à 30 ans
Installations générales et agencements	3 à 10 ans
Matériel et outillage	3 à 8 ans
Véhicules à moteur	4 ans
Bateaux et pontons flottants (selon les composants)	5 à 15 ans

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité des actifs corporels sont revues à chaque clôture et, le cas échéant, ajustées.

Les valeurs comptables des immobilisations corporelles sont soumises à des tests de dépréciation lorsqu'il existe un indice qu'un actif corporel pourrait subir une perte de valeur.

## 6.3.1 Valeurs brutes des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	MATÉRIELS ET INSTALLATIONS	IMMOBILISATIONS EN COURS ET AUTRES	TOTAL
<b>Valeurs brutes au 31 août 2018</b>	<b>98</b>	<b>1 630</b>	<b>206</b>	<b>1 935</b>
Acquisitions	3	197	51	251
Cessions/Mises au rebut	(1)	(102)	(12)	(115)
Écarts de conversion	-	23	4	27
Reclassements	2	6	(33)	(25)
Variations de périmètre	39	27	-	66
Autres variations	-	-	-	-
<b>Valeurs brutes au 31 août 2019</b>	<b>141</b>	<b>1 781</b>	<b>216</b>	<b>2 138</b>
Acquisitions	4	164	43	211
Cessions/Mises au rebut	(1)	(81)	(14)	(96)
Écarts de conversion	(2)	(71)	(6)	(78)
Reclassements	(7)	6	(24)	(25)
Variations de périmètre	1	9	-	9
Autres variations	-	-	-	-
<b>Valeur brutes au 31 août 2020</b>	<b>136</b>	<b>1 807</b>	<b>216</b>	<b>2 159</b>

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

## 6.3.2 Amortissements et pertes de valeur des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	MATÉRIELS ET INSTALLATIONS	IMMOBILISATIONS EN COURS ET AUTRES	TOTAL
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 août 2018</b>	<b>(51)</b>	<b>(1 138)</b>	<b>(126)</b>	<b>(1 316)</b>
Dotations aux amortissements	(9)	(185)	(22)	(216)
Reprise d'amortissements	-	84	13	97
Pertes de valeur	-	1	-	1
Écarts de conversion	-	(14)	(3)	(17)
Reclassements	1	21	3	25
Variations de périmètre	(14)	(14)	-	(28)
Autres variations	-	-	-	-
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 août 2019</b>	<b>(73)</b>	<b>(1 246)</b>	<b>(135)</b>	<b>(1 454)</b>
Dotations aux amortissements	(8)	(184)	(24)	(216)
Reprise d'amortissements	-	69	8	77
Pertes de valeur	(13)	(48)	(3)	(64)
Écarts de conversion	1	46	4	51
Reclassements	5	8	5	19
Variations de périmètre	(1)	(6)	-	(6)
Autres variations	-	-	-	-
<b>Amortissements et pertes de valeur au 31 août 2020</b>	<b>(87)</b>	<b>(1 362)</b>	<b>(144)</b>	<b>(1 593)</b>

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

Le Groupe a reconnu des pertes de valeur à hauteur de 64 millions d'euros, dont 53 millions d'euros sur le segment Sports & Loisirs, principalement en France et en Amérique du Nord (cf. note 6.4 « Dépréciation des actifs non-courants »).

### 6.3.3 Valeurs nettes des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	TERRAINS ET CONSTRUCTIONS	MATÉRIELS ET INSTALLATIONS	IMMOBILISATIONS EN COURS ET AUTRES	TOTAL
Valeurs nettes au 31 août 2018	47	492	80	619
Valeurs nettes au 31 août 2019	68	535	81	684
<b>Valeurs nettes au 31 août 2020</b>	<b>49</b>	<b>446</b>	<b>72</b>	<b>566</b>

## 6.4 Dépréciation des actifs non-courants

### PRINCIPES COMPTABLES

#### Dépréciation des actifs à durée d'utilité déterminée

Les actifs corporels et incorporels ayant une durée d'utilité déterminée font l'objet de tests de dépréciation dès lors qu'il existe des indices de pertes de valeur. Ces pertes de valeur comptabilisées en compte de résultat sont réversibles.

#### Dépréciation des actifs à durée d'utilité indéterminée

Les écarts d'acquisition et les autres actifs incorporels ayant une durée d'utilité indéterminée (tels que certaines marques) font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an, au cours du dernier trimestre de l'exercice. Les résultats sont ensuite confortés par l'analyse des données réelles au 31 août.

#### Unités génératrices de trésorerie

Les immobilisations, qui ne génèrent pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes permettant de les tester individuellement, sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT).

Les tests de dépréciation sont réalisés par UGT ou par groupe d'UGT au plus petit niveau auquel les écarts d'acquisition sont suivis par le Groupe.

Les écarts d'acquisition sont généralement suivis avec un découpage par secteurs opérationnels, tels qu'ils ressortent de l'organisation du Groupe (voir note 4.1) :

- l'activité Services sur Site :
  - Entreprises & Administrations, qui regroupe Services aux Entreprises, Énergie & Ressources, Services aux Gouvernements, Sports & Loisirs ainsi que les Autres activités non segmentées,
  - Santé, regroupé avec Seniors,
  - Éducation, regroupant Écoles et Universités ;
- l'activité Services Avantages & Récompenses constitue quant à elle une seule UGT.

Les tests de dépréciations des écarts d'acquisition ne sont pas réalisés à un niveau supérieur au secteur opérationnel avant regroupement pour les besoins de l'information sectorielle.

Les actifs de l'UGT ou du groupe d'UGT incluent :

- les écarts d'acquisition qui leur sont affectés dans la mesure où l'UGT ou le groupe d'UGT sont susceptibles de bénéficier du regroupement d'entreprises ;
- les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les investissements clients et le besoin en fonds de roulement net.

#### Indices de perte de valeur

Les principaux indices de perte de valeur retenus sur les UGT ou groupes d'UGT portent sur la baisse significative du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation de l'UGT ou groupe d'UGT ainsi que sur les évolutions du marché.

#### 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, de l'UGT ou du groupe d'UGT est supérieure à sa valeur recouvrable.

La valeur recouvrable d'un actif est la valeur la plus élevée entre :

- sa juste valeur diminuée des coûts de la vente correspondant au montant auquel le Groupe serait en mesure de vendre l'actif (après coûts de cession) lors d'une transaction normale entre des participants de marché à la date d'évaluation ; et
- sa valeur d'utilité, correspondant à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés provenant de l'utilisation continue et de la cession *in fine* d'un actif ou d'une UGT.

La valeur d'utilité des UGT ou groupes d'UGT est déterminée sur la base des flux de trésorerie après impôts qui ressortent des plans d'activité et d'une valeur terminale calculée en extrapolant les données de la dernière année.

Les plans d'activité sont établis généralement sur un à cinq ans. Ces plans d'activités ont été établis pour chaque secteur opérationnel résultant de l'organisation du Groupe, décrite en note 4.1.

La Direction du Groupe et de ses filiales a budgété le résultat d'exploitation en fonction des performances passées et du développement du marché qu'elle anticipe.

Le taux de croissance retenu au-delà de la période de ces plans correspond au taux de croissance du secteur opérationnel concerné, en tenant compte des zones géographiques dans lesquelles ce secteur opérationnel est opéré.

L'actualisation des flux de trésorerie est effectuée sur la base du coût moyen pondéré du capital calculé pour le Groupe, majoré pour certaines UGT ou groupes d'UGT, d'une prime pour tenir compte des facteurs de risques plus importants impactant certains pays dans lesquels les activités sont réalisées pour le secteur opérationnel concerné.

### Comptabilisation des pertes de valeur

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une UGT ou groupe d'UGT est affectée d'abord à la réduction de la valeur comptable de tout écart d'acquisition affecté à l'UGT ou groupe d'UGT, 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.

### Reprise de pertes de valeur

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un écart d'acquisition ne peut pas être reprise.

Une perte de valeur, sur un actif autre qu'un écart d'acquisition, ne peut être reprise que s'il existe des indicateurs que la perte de valeur a diminué ou n'existe plus. Le montant de la reprise éventuelle est alors basé sur les nouvelles estimations de sa valeur recouvrable.

La valeur comptable d'un actif, augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

Les dépréciations cumulées portant sur les actifs corporels et incorporels, y compris les écarts d'acquisition, s'élèvent à 222 millions d'euros au 31 août 2020 (58 millions d'euros au 31 août 2019), compte tenu d'une dotation nette enregistrée en autres charges opérationnelles de 188 millions d'euros sur l'exercice (24 millions d'euros de dotation nette sur l'exercice précédent).

Les principales hypothèses qui ont été retenues sont les suivantes :

	2019-2020		2018-2019	
	TAUX D'ACTUALISATION	TAUX DE CROISSANCE À LONG TERME	TAUX D'ACTUALISATION	TAUX DE CROISSANCE À LONG TERME
Services aux Entreprises	8,0 %	2,1 %	6,8 %	2,4 %
Énergie & Ressources	8,6 %	2,4 %	7,2 %	3,0 %
Services aux Gouvernements	7,4 %	1,9 %	6,4 %	2,2 %
Sports & Loisirs	7,3 %	1,9 %	6,3 %	2,3 %
Santé	7,4 %	2,0 %	6,4 %	2,4 %
Seniors	7,5 %	1,9 %	6,6 %	2,2 %
Écoles	7,4 %	1,9 %	6,3 %	2,2 %
Universités	7,2 %	2,0 %	6,2 %	2,5 %
Autres activités non segmentées	7,8 %	1,9 %	6,4 %	2,0 %
Services Avantages & Récompenses	9,5 %	2,3 %	8,0 %	3,2 %



Les taux d'actualisation par segment (groupe d'UGT) ci-dessus sont déterminés à partir de la moyenne pondérée des taux d'actualisation de chaque région tels que présentés ci-dessous, en prenant en considération leur poids relatif dans le chiffre d'affaires du Groupe :

	TAUX D'ACTUALISATION	
	2019-2020	2018-2019
Europe continentale	7,6 %	6,4 %
Amérique du Nord	7,2 %	6,2 %
Royaume-Uni et Irlande	7,3 %	6,3 %
Amérique latine	10,5 %	8,5 %
Reste du monde (hors Amérique latine)	8,3 %	7,0 %
Groupe	7,2 %	6,2 %

### ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Le Groupe a procédé aux analyses de sensibilité des résultats des tests de dépréciation des écarts d'acquisition en fonction de différentes hypothèses financières et opérationnelles.

Concernant le segment Sports & Loisirs, pour lequel l'ajustement des hypothèses opérationnelles et financières sous-tendant les prévisions de flux de trésorerie futurs s'est traduit par la comptabilisation d'une perte de valeur de 64 millions d'euros au cours de l'exercice 2019-2020, une diminution de 10 % des *cash flows* nets prévisionnels sur l'horizon du plan d'activité du management ainsi que sur le flux terminal, conduirait à reconnaître une perte de valeur complémentaire de 50 millions d'euros. Une augmentation de 200 points de base du taux d'actualisation conduirait à reconnaître une perte de valeur complémentaire de 229 millions d'euros.

Pour les autres segments :

- l'analyse de sensibilité des résultats des tests de dépréciation des écarts d'acquisition à une variation du taux

d'actualisation ou à une variation du taux de croissance à long terme n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable des actifs du segment 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 segment ;

- le Groupe a également procédé à des analyses de sensibilité sur les hypothèses opérationnelles afin d'identifier si une diminution de 10 % 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 2020. Ces analyses n'ont pas fait apparaître de risque de dépréciation pour aucun des segments autres que Sports & Loisirs.

## NOTE 7. CONTRATS DE LOCATION

### PRINCIPES COMPTABLES

Le Groupe apprécie si un contrat est un contrat de location, ou contient un contrat de location, à la date d'entrée en vigueur du contrat. Le Groupe qualifie de contrat de location tout contrat lui conférant le droit de contrôler l'utilisation d'un actif déterminé pour une durée donnée.

Les contrats de location sont comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière dès la date de commencement du contrat, à l'exception de ceux éligibles aux deux exemptions proposées par la norme IFRS 16 (contrats de courte durée et contrats portant sur des actifs de faible valeur) et appliquées par le Groupe.

La comptabilisation des contrats de location se traduit par la reconnaissance d'un actif au titre du droit d'utilisation des actifs loués, en contrepartie d'un passif pour les obligations locatives associées. Au compte de résultat, une dotation aux amortissements des droits d'utilisation est présentée séparément de la charge d'intérêts sur les dettes locatives. Dans le tableau de flux de trésorerie, les sorties de trésorerie se rapportant à la charge d'intérêts sur les dettes locatives affectent les flux générés par l'activité, tandis que le remboursement du principal des dettes locatives affecte les flux liés aux activités de financement.

Les contrats de location de courte durée (*i.e.* contrats dont la durée est inférieure ou égale à 12 mois) ou portant sur des actifs de faible valeur (tels que certains équipements informatiques) donnent lieu à la comptabilisation d'une charge opérationnelle de façon linéaire sur la durée du contrat.

Les contrats de location conclus par le Groupe en tant que preneur portent principalement sur les catégories d'actifs suivantes :

- actifs immobiliers (terrains et constructions) : le Groupe loue des terrains et des bâtiments pour ses bureaux, ainsi que pour son activité Services aux Particuliers et à Domicile

(crèches, principalement). Les conditions sont négociées au cas par cas et contiennent de très nombreuses modalités différentes, fonction de l'environnement juridique propre à chaque pays. Ces contrats de location sont conclus pour une durée comprise entre 1 et 20 ans et peuvent comprendre des options de renouvellement ;



- sites et espaces exploités dans le cadre des concessions : le Groupe exploite différents sites (restaurants, espaces *retail* et cuisines) mis à disposition dans le cadre de contrats de concessions. Les redevances dues en contrepartie sont basées sur la performance du site exploité (paiement variable, généralement en fonction du chiffre d'affaires) et peuvent inclure un montant minimum garanti. Les conditions sont négociées au cas par cas et contiennent de très nombreuses modalités différentes. Ces contrats sont conclus pour une durée comprise entre 1 et 18 ans et peuvent comprendre des options de renouvellement ;
- véhicules : le Groupe loue des véhicules destinés à certains de ses salariés. Ces contrats de location sont conclus pour une durée comprise entre 1 et 5 ans ;
- équipements : le Groupe loue également différents équipements nécessaires à ses activités (équipements de cuisine, distributeurs automatiques...). Les conditions sont négociées au cas par cas et contiennent de nombreuses modalités différentes. Ces contrats de location sont conclus pour une durée comprise entre 1 et 5 ans.

## 7.1 Dettes locatives

### PRINCIPES COMPTABLES

Le Groupe comptabilise une dette locative à la date de mise à disposition de l'actif sous-jacent. Cette dette locative correspond à la valeur actualisée des paiements locatifs restant à effectuer sur la durée de location.

#### Paiements locatifs

Les paiements locatifs pris en compte dans l'évaluation de la dette locative comprennent :

- les loyers fixes (y compris redevances minimum garanties prévues dans les contrats de concession), diminués des avantages incitatifs à recevoir du bailleur ;
- les loyers variables basés sur un indice ou un taux ;
- les loyers fixes en substance.

Ils intègrent également les montants à payer au bailleur à la fin du contrat (cas relativement rares en pratique pour le Groupe), tels que :

- les garanties de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice d'une option d'achat lorsque l'exercice de cette option est raisonnablement certain ; et
- les pénalités de résiliation du contrat dues au bailleur, lorsque l'exercice de l'option de résiliation est raisonnablement certain.

Les loyers variables autres que ceux qui dépendent d'un indice ou d'un taux (loyers ou redevances fonction du chiffre d'affaires notamment) demeurent comptabilisés en charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus. Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne pas prendre en compte, le cas échéant, la composante non locative du contrat (services de maintenance des véhicules, par exemple) dans l'évaluation de la dette locative. En conséquence, de même que les loyers variables, les paiements effectués au titre des prestations de services liées au contrat de location sont comptabilisés en charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus.

#### Durée de location

La durée de location est déterminée pour chaque contrat comme étant la période au cours de laquelle le contrat est non résiliable, à laquelle s'ajoutent les intervalles visés par toute option de prolongation que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer et toute option de résiliation que le Groupe a la certitude raisonnable de ne pas exercer.

La définition de cette durée tient aussi compte des lois et pratiques propres à chaque juridiction. C'est le cas en particulier des contrats à durée illimitée, pour lesquels le Groupe apprécie la durée exécutoire selon les circonstances propres à chaque situation. Pour apprécier la durée exécutoire de chaque contrat, le Groupe détermine si des pénalités plus que négligeables sont susceptibles d'être supportées en cas de résiliation, en tenant compte de différents indicateurs (indemnités découlant d'obligations contractuelles et pénalités économiques fonction de critères opérationnels, conformément aux clarifications apportées par l'IFRS IC). Dans le cas particulier des baux commerciaux en France (baux dits « 3/6/9 »), une appréciation est réalisée contrat par contrat, pouvant conduire, dans certaines situations, à retenir une période exécutoire supérieure à la durée résiduelle de la période initiale de 9 ans.

#### Taux d'actualisation

Le taux d'actualisation utilisé correspond généralement au taux d'emprunt marginal du preneur, le taux d'intérêt implicite de la majorité des contrats ne pouvant être aisément déterminé. Le taux d'emprunt marginal est déterminé en fonction des paramètres suivants : taux sans risque de la devise concernée, durée du contrat de location, *spread* de crédit de la filiale concernée.

La dette locative est ensuite évaluée au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Elle est susceptible d'être réévaluée après la date de commencement du contrat afin de refléter les modifications résultant :

- d'un changement de durée, reflétant une modification contractuelle ou un changement d'appréciation de la probabilité d'exercice d'une option de prolongation ou d'une option de résiliation ;
- d'un changement dans le montant du loyer, par exemple en application d'un nouvel indice ou taux pour un loyer variable ;
- d'un changement d'appréciation sur l'exercice d'une option d'achat ;
- de tout autre changement contractuel, par exemple une modification de la nature de l'actif sous-jacent.

Au 31 août 2020, le solde des dettes locatives s'élevé à 1 357 millions d'euros, dont 1 126 millions d'euros de dettes locatives non courantes et 231 millions d'euros de dettes locatives courantes. La variation des dettes locatives au cours de l'exercice se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020
<b>Dettes locatives au 1<sup>er</sup> septembre 2019</b>	<b>1 490</b>
Augmentations *	167
Remboursements du nominal	(260)
Écarts de conversion	(41)
Variations de périmètre	0
Autres variations	0
<b>DETTES LOCATIVES AU 31 AOÛT 2020</b>	<b>1 357</b>

\* Effets de la mise en place de nouveaux contrats de location, de l'indexation des loyers, des modifications des dispositions contractuelles, ainsi que des changements d'appréciation de la probabilité d'exercice des différentes options.

L'échéancier des dettes locatives se présente comme suit :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020
< 1 an	231
1 à 3 ans	308
3 à 5 ans	239
> 5 ans	579
<b>VALEUR COMPTABLE DES DETTES LOCATIVES</b>	<b>1 357</b>

## 7.2 Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

### PRINCIPES COMPTABLES

Pour chaque contrat de location (à l'exception de ceux éligibles aux exemptions), un droit d'utilisation est comptabilisé à l'actif en contrepartie de la dette locative. Ce droit d'utilisation correspond au montant de la dette locative (évaluée selon les modalités précisées ci-dessus) auquel s'ajoutent, le cas échéant, les coûts directs initiaux encourus lors de la mise en place du contrat (honoraires et frais administratifs), les paiements d'avance faits au bailleur et les coûts estimés de remise en état de l'actif loué selon les termes du contrat.

Ce droit d'utilisation est amorti de manière linéaire sur la durée de location retenue pour évaluer la dette locative et fait l'objet, le cas échéant, d'un test de perte de valeur selon les mêmes modalités que celles mises en œuvre pour les immobilisations corporelles et incorporelles. La valeur du droit d'utilisation est susceptible d'être ajustée après la date de commencement du contrat en fonction de certaines réévaluations de la dette locative (voir ci-dessus).

Par nature d'actif sous-jacent, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020		
	VALEUR BRUTES	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTES
Terrains et constructions	570	(93)	477
Sites et espaces exploités dans le cadre des concessions	877	(133)	744
Véhicules	125	(40)	84
Autres matériels et installations	23	(8)	15
<b>DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION</b>	<b>1 595</b>	<b>(274)</b>	<b>1 321</b>

**NOTE 8. PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE****PRINCIPES COMPTABLES**

Les entreprises associées sont les entités pour lesquelles Sodexo S.A. a directement ou indirectement une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle ni exercer un contrôle conjoint. Les coentreprises sont les entités sur lesquelles Sodexo S.A. exerce directement ou indirectement un contrôle conjoint et dans lesquelles Sodexo a des droits sur les actifs nets de l'entité. Les entreprises associées et les coentreprises sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Le Groupe détient plusieurs participations dans des sociétés-projets créées dans le cadre de contrats de partenariat public-privé (PPP). Ces contrats PPP permettent aux gouvernements de faire appel au secteur privé pour concevoir, construire, financer et gérer des infrastructures publiques (hôpitaux, écoles, garnisons, établissements pénitentiaires) avec des critères de performance très précis. Une analyse est conduite pour chacune de ces participations afin de déterminer s'il s'agit d'entreprises associées ou de coentreprises.

Lorsque Sodexo a une obligation légale ou implicite de payer pour le compte de l'entreprise mise en équivalence, les quotes-parts de capitaux propres négatifs dans les entreprises mises en équivalence font l'objet d'une provision enregistrée au passif de l'état consolidé de la situation financière (cf. note 10.1).

Au cours des exercices 2018-2019 et 2019-2020, les participations dans les entreprises mises en équivalence ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)

	2019-2020	2018-2019
<b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> septembre</b>	<b>51</b>	<b>77</b>
<b><i>Dont Participations dans les entreprises mises en équivalence</i></b>	<b>62</b>	<b>83</b>
<b><i>Dont Provisions pour capitaux propres négatifs</i></b>	<b>(9)</b>	<b>(6)</b>
Résultat de l'exercice	9	6
Autres éléments du résultat global	2	(7)
Distribution de l'exercice	(3)	(10)
Variations de périmètre	0	-
Écarts de conversion	(3)	2
Autres mouvements	(3)	(17)
<b>VALEUR NETTE AU 31 AOÛT</b>	<b>53</b>	<b>51</b>
<b><i>Dont Participations dans les entreprises mises en équivalence</i></b>	<b>60</b>	<b>62</b>
<b><i>Dont Provisions pour capitaux propres négatifs</i></b>	<b>(7)</b>	<b>(9)</b>

## NOTE 9. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

### PRINCIPES COMPTABLES

#### Charge d'impôt sur les résultats

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

Les crédits d'impôt qui n'interviennent pas dans la détermination du résultat fiscal et qui sont toujours remboursés par l'État, lorsqu'ils n'ont pas été imputés sur l'impôt sur les sociétés, y compris le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) introduit en France par la 3<sup>e</sup> loi de finances rectificative pour 2012, sont comptabilisés en tant que subventions, en déduction des charges auxquelles ils se rapportent.

Les passifs d'impôts sur les résultats relatifs aux positions fiscales incertaines sont estimés en application de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux ». Ils sont comptabilisés depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2019 au sein des Dettes d'impôt (comptabilisés au sein des Provisions jusqu'au 31 août 2019). Un passif est reconnu lorsqu'un risque fiscal résultant de positions prises par le Groupe est considéré comme probable et évalué en appliquant la méthode qui reflète la meilleure estimation du montant que le Groupe s'attend à payer à l'administration fiscale (montant le plus probable ou moyenne pondérée des différents scénarios possibles).

#### Impôts différés

Les impôts différés sont comptabilisés sur les différences temporelles entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs en utilisant le taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'un impôt différé :

- la comptabilisation initiale des écarts d'acquisition ;
- la comptabilisation initiale d'un actif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ; et
- les différences temporelles liées à des participations dans des filiales dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Les impôts relatifs aux éléments reconnus directement en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global sont comptabilisés respectivement en capitaux propres ou en autres éléments du résultat global et non dans le compte de résultat.

Les impôts différés actifs résiduels sur différences temporelles et reports déficitaires (après imputation des impôts différés passifs) ne sont constatés que si leur récupération a été jugée probable.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et que ces impôts différés concernent la même entité imposable et la même autorité fiscale.

### 9.1 Ventilation de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019
(Charge)/Produit d'impôt exigible	(185)	(257)
Retenue à la source	(1)	(8)
(Charge)/Produit d'impôt différé	88	(12)
<b>IMPÔT SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>(98)</b>	<b>(277)</b>

Le produit d'impôt différé (charge d'impôt différé au cours de l'exercice 2018-2019) correspond aux impôts différés actifs reconnus dans les pays impactés par des pertes non récurrentes résultant des dépréciations d'actifs et coûts de restructuration comptabilisés sur l'exercice 2019-2020.



## 9.2 Rapprochement entre la charge d'impôt comptabilisée et la charge d'impôt théorique

(en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019
Résultat avant impôt	(221)	963
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	(9)	(6)
<b>Résultat avant impôt et hors quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence</b>	<b>(230)</b>	<b>957</b>
Taux d'impôt de Sodexo S.A.	34,43 %	34,43 %
<b>(Charge)/Produit d'impôt théorique</b>	<b>79</b>	<b>(330)</b>
Différence de taux d'impôt pour les résultats obtenus par l'activité exercée dans d'autres pays que celui de l'entreprise consolidante	15	101
Charges ou produits définitivement non déductibles ou non imposables	(43)	(49)
Autres impositions (-) et remboursements d'impôts (+)	(18)	(9)
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	12
Reports déficitaires et différences temporaires générés au cours de l'exercice ou des exercices précédents n'ayant pas donné lieu à la comptabilisation d'un impôt différé actif *	(131)	6
<b>Charge d'impôt réelle</b>	<b>(97)</b>	<b>(269)</b>
Retenues à la source	(1)	(8)
<b>TOTAL IMPÔT SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>(98)</b>	<b>(277)</b>

\* Dont 122 millions d'euros d'impôts différés actifs non reconnus relatifs à des déficits reportables et différences temporelles liés à des éléments non récurrents.

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 29 % pour l'exercice 2018-2019 à - 43 % pour l'exercice 2019-2020. La charge d'impôt de 98 millions d'euros malgré un résultat avant impôt négatif provient principalement de la non-reconnaissance sur l'exercice des impôts différés actifs issus des pertes et des différences temporelles pour 131 millions d'euros, principalement sur la France du fait de charges non récurrentes significatives et en l'absence de perspectives de recouvrement à court terme.

## 9.3 Impôts différés

La répartition des impôts différés pour l'exercice 2019-2020 est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2019	IMPACT IFRIC 23	1 <sup>ER</sup> SEPTEMBRE 2019	AU 31 AOÛT 2019	PRODUIT/ (CHARGE) D'IMPÔT D'IMPÔT DIFFÉRÉ	IMPÔT COMPTABILISÉ EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	ÉCARTS DE CHANGE ET AUTRES	AU 31 AOÛT 2020
Dettes envers le personnel	140	-	140	31	(9)	(11)	151	
Juste valeur des instruments financiers	8	-	8	(5)	-	(1)	2	
Immobilisations incorporelles	(42)	-	(42)	11	-	1	(30)	
Goodwill	(248)	-	(248)	4	-	45	(199)	
Autres différences temporelles	(3)	-	(3)	51	10	(20)	38	
Reports déficitaires	93	(6)	87	(4)	-	(6)	77	
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(52)</b>	<b>(6)</b>	<b>(58)</b>	<b>88</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>39</b>	
<b>dont Impôts différés actifs</b>	<b>99</b>	<b>(6)</b>	<b>93</b>				<b>137</b>	
<b>dont Impôts différés passifs</b>	<b>(151)</b>	<b>-</b>	<b>(151)</b>				<b>(97)</b>	

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

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

\* Dont 248 millions d'euros sur goodwill au 31 août 2019.

Le montant d'impôts différés actifs nés de reports déficitaires, non comptabilisés du fait de leur récupération jugée incertaine, s'élève à 170 millions d'euros (93 millions d'euros en 2019), dont 19 millions d'euros figurant dans les comptes de filiales antérieurement à leur acquisition (19 millions d'euros au 31 août 2019). Cette hausse significative s'explique par la non-

reconnaissance des impôts différés actifs sur les déficits des entités françaises, à hauteur de 72 millions d'euros.

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



## NOTE 10. PROVISIONS, LITIGES ET PASSIFS ÉVENTUELS

### PRINCIPES COMPTABLES

Une provision est comptabilisée si le Groupe a une obligation juridique ou implicite à la clôture, s'il est probable qu'il y aura une sortie de ressources et si son montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions comprennent, notamment, des provisions destinées à faire face à des risques et litiges de nature commerciale, sociale ou fiscale (hors impôts sur les résultats) liés à l'exploitation. Les provisions sont évaluées en tenant compte des hypothèses les plus probables.

Lorsque l'effet de la valeur temps est significatif, le montant de la provision est déterminé en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus au taux, avant impôt, reflétant les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et lorsque cela est approprié, les risques spécifiques à ce passif.

Une provision pour contrat déficitaire est comptabilisée lorsque les avantages économiques attendus du contrat par le Groupe sont inférieurs aux coûts inévitables devant être engagés pour satisfaire aux obligations contractuelles.

## 10.1 Provisions

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2019	DOTATIONS	REPRISES AVEC UTILISATION	REPRISES SANS UTILISATION	ÉCARTS DE CONVERSION ET AUTRES	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	AU 31 AOÛT 2020
Provisions pour risques fiscaux et sociaux <sup>(1)</sup>	22	16	-	(1)	(10)	-	27
Provisions pour litiges avec les salariés	43	22	(9)	(4)	(11)	-	42
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	13	29	(9)	(1)	(4)	8	37
Provisions pour réorganisation <sup>(2)</sup>	4	78	(2)	(1)	1	-	81
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	18	6	(1)	(5)	(1)	1	18
Provisions pour capitaux propres négatifs <sup>(3)</sup>	9	-	-	-	(3)	-	7
Autres provisions	37	16	(8)	(7)	4	1	43
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>146</b>	<b>168</b>	<b>(28)</b>	<b>(18)</b>	<b>(23)</b>	<b>10</b>	<b>255</b>

(1) Provisions pour risques fiscaux hors positions fiscales incertaines relatives aux impôts sur les résultats (comme précisé en note 2.1.2.2, passifs correspondants reclassés au 1<sup>er</sup> septembre 2019 au sein des Dettes d'impôt, en application d'IFRIC 23).

(2) Le solde au 31 août 2020 correspond principalement aux coûts de restructuration et de rationalisation de l'organisation évoqués note 1.1.

(3) Participations dans des entreprises mises en équivalence dont la quote-part de situation nette est négative (cf. note 8).

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

\* Participations dans des entreprises mises en équivalence dont la quote-part de situation nette est négative (cf. note 8).

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 2020		AU 31 AOÛT 2019	
	COURANTES	NON COURANTES	COURANTES	NON COURANTES
Provisions pour risques fiscaux et sociaux	12	15	2	20
Provisions pour litiges avec les salariés	23	19	23	20
Provisions pour fin de contrats et contrats déficitaires	25	13	8	5
Provisions pour réorganisation	79	2	2	2
Provisions pour litiges clients/fournisseurs	17	1	16	2
Provisions pour capitaux propres négatifs *	-	7	-	9
Autres provisions	16	27	7	29
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>171</b>	<b>84</b>	<b>58</b>	<b>88</b>

\* Participations dans des entreprises mises en équivalence dont la quote-part de situation nette est négative (cf. note 8).



## 10.2 Litiges

### LITIGES AVEC L'ADMINISTRATION FISCALE BRÉSILIENNE

La société est en litige avec l'administration fiscale brésilienne au sujet de la déductibilité fiscale de l'amortissement de l'écart d'acquisition constaté lors du rachat de VR en mars 2008. Pour mémoire, la société Sodexo Pass do Brasil avait reçu au cours de l'exercice 2016-2017 une notification de redressement au titre des exercices 2010 à 2012 s'élevant à 102 millions d'euros (dont 30 millions d'euros de principal et 72 millions d'euros de pénalités et intérêts de retard).

La Société conteste fermement ce redressement qui avait déjà été envisagé puis abandonné par l'administration lors d'un précédent contrôle fiscal portant sur les exercices 2008 et 2009. La Société estime sur le fond et sur la forme que l'écart d'acquisition a été valablement amorti et que la procédure a par conséquent de fortes chances d'aboutir en sa faveur, ce que ses conseils fiscaux lui confirment. Aucune provision n'avait été enregistrée au bilan à ce titre au 31 août 2017.

Ce litige a été jugé le 14 août 2018 devant la juridiction administrative compétente. Celle-ci a tranché en faveur de la société Sodexo Pass do Brasil estimant que l'écart d'acquisition et l'amortissement correspondant ont été légitimement constatés lors de l'acquisition de VR. En effet, le jugement rendu confirme que Sodexo Pass do Brasil avait bien procédé lors du rachat de VR à l'acquisition de la structure complète d'une entreprise.

Ce jugement peut être infirmé en appel. Le Groupe estime toutefois que les risques de changement de ce jugement sont faibles.

L'économie d'impôt générée par cet amortissement fiscal a été compensée dans les comptes consolidés du Groupe par une charge d'impôt différé du même montant pour chacun des exercices concernés, conformément aux règles IFRS. Le solde de l'impôt différé passif correspondant s'élève à 49 millions d'euros à la clôture de l'exercice (69 millions d'euros au 31 août 2019).

Par ailleurs, une différence d'interprétation oppose Sodexo et ses principaux concurrents à l'administration fiscale sur la déductibilité des taxes PIS/COFIN sur certains achats qui sont effectués à un taux zéro. Les procédures sont toujours en cours (recours introduit devant la Cour Suprême) et le Groupe estime, après consultation de ses conseils, que ses chances de succès dans ces procédures sont bonnes et n'a donc pas jugé nécessaire à ce stade de provisionner les crédits déduits à ce jour.

### CONTENTIEUX AUPRÈS DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE EN FRANCE

Dans le cadre du contentieux initié en 2015 par la société Octoplus auprès de l'Autorité de la concurrence, une décision défavorable aux émetteurs de titres-restaurant a été rendue le

17 décembre 2019 par cette dernière, qui a infligé à la société Sodexo Pass France, solidairement avec la société Sodexo S.A., une sanction d'un montant total de 126 millions d'euros.

Cette décision a été formellement notifiée à Sodexo Pass France et Sodexo S.A. le 6 février 2020. Sodexo a fait appel de cette décision devant la Cour d'appel de Paris.

Le Groupe, après consultation de ses conseils juridiques, considère qu'il dispose d'arguments sérieux pouvant conduire à une annulation ou une réformation de la décision de l'Autorité de la concurrence. En conséquence, aucune provision n'a été constatée au titre de ce contentieux.

### CONTENTIEUX EN HONGRIE

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

La décision rendue, favorable à Sodexo, prévoit le versement par l'État hongrois d'une indemnité d'environ 73 millions d'euros, hors intérêts, au bénéfice de Sodexo.

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

### AUTRES

Les sociétés du Groupe font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à redressement. Les principaux litiges sont décrits ci-avant. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction et ses conseils et les charges estimées probables pouvant en découler font l'objet de provisions ou passifs d'impôts.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, qui est en suspens ou dont elle est menacée, qui pourrait avoir, ou aurait eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe est partie prenante à d'autres 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.

## NOTE 11. CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

### PRINCIPES COMPTABLES

#### Actions propres Sodexo

Les actions Sodexo détenues par Sodexo S.A. et/ou par les sociétés du Groupe sont inscrites en diminution des capitaux propres consolidés pour leur valeur d'acquisition.

Le résultat des acquisitions/cessions éventuelles des actions auto-détenues est directement imputé dans les capitaux propres consolidés et n'affecte pas le résultat de l'exercice.

#### Engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle

Le Groupe a consolidé les engagements donnés concernant des rachats de participations ne donnant pas le contrôle par la constatation d'une dette financière en application de la norme IAS 32 « Instruments financiers : présentation ». Le Groupe a comptabilisé les engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle conclus dans le cadre de regroupements d'entreprises de la façon suivante :

- comptabilisation de la dette relative à ces engagements dans les autres dettes financières pour la valeur actuelle de l'engagement de rachat ;
- annulation des participations ne donnant pas le contrôle ; et
- constatation d'un écart d'acquisition complémentaire pour le solde.

#### Modalités de calcul du résultat par action

Le résultat par action est déterminé en divisant le bénéfice net par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, net d'actions auto-détenues.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le dénominateur est majoré du nombre d'actions qui pourraient potentiellement être créées et le numérateur est ajusté de tout dividende, intérêts comptabilisés au cours de la période et de tout autre changement dans les produits ou charges qui résulteraient de la conversion des actions ordinaires potentielles dilutives.

Les instruments de dilution sont pris en compte si et seulement si leur effet de dilution diminue le bénéfice par action ou augmente la perte par action.

## 11.1 Capitaux propres

### 11.1.1 Variation des capitaux propres

Le capital de Sodexo S.A. était constitué de 147 454 887 actions au 31 août 2020, comme au 31 août 2019. La valeur nominale des titres Sodexo S.A. est de 4 euros par action.

Au 31 août 2020, le Groupe détenait 1 442 351 titres Sodexo pour un montant de 138 millions d'euros destinés à couvrir différents plans d'attribution gratuite d'actions en faveur des salariés du Groupe.

Au 31 août 2019, le Groupe détenait 1 448 566 titres Sodexo pour un montant de 145 millions d'euros destinés à couvrir différents plans d'attribution gratuite d'actions en faveur des salariés du Groupe.

Le montant total des dividendes versés au cours de l'exercice 2018-2019 s'élève à 425 millions d'euros (403 millions

au cours de l'exercice 2018-2019), compte tenu des actions auto-détenues, d'un dividende par action de 2,90 euros et de la majoration du dividende de 0,29 euro.

Les statuts de la société Sodexo S.A. confèrent un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative depuis plus de quatre ans.

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

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

(en millions d'euros)	2019-2020			2018-2019		
	VARIATION DE L'EXERCICE (AVANT IMPÔT)	(CHARGE) PRODUIT D'IMPÔT	VARIATION DE L'EXERCICE (APRÈS IMPÔT)	VARIATION DE L'EXERCICE (AVANT IMPÔT)	(CHARGE) PRODUIT D'IMPÔT	VARIATION DE L'EXERCICE (APRÈS IMPÔT)
Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(383)	9	(374)	175	(4)	170
Part des autres éléments du résultat global dans les entreprises mises en équivalence	2	-	2	(8)	1	(7)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	39	(9)	30	5	(1)	4
Écart de conversion	(502)	-	(502)	190	-	190
<b>TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (PART DU GROUPE)</b>	<b>(844)</b>	<b>-</b>	<b>(844)</b>	<b>362</b>	<b>(4)</b>	<b>356</b>

### 11.1.2 Politique de gestion des fonds propres

Sodexo gère ses fonds propres dans une optique de long terme visant à assurer la liquidité du Groupe, à optimiser sa structure financière et à faire bénéficier ses actionnaires de la forte génération du *cash flow*.

Les éléments de décision peuvent être des objectifs de bénéfice net par action, de prévisions de flux de trésorerie futurs ou d'équilibre de bilan afin de respecter les critères d'endettement

net du Groupe définis par la Direction et communiqués au marché, à savoir notamment un ratio d'endettement net/capitaux propres inférieur à 75 %. Le taux d'endettement net est défini comme la différence entre les dettes financières brutes et la trésorerie globale qui correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi qu'aux fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses moins les découverts bancaires, rapportée aux capitaux propres et intérêts minoritaires.

3

## 11.2 Résultat par action

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

	2019-2020	2018-2019
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	(315)	665
Nombre moyen pondéré d'actions en capital social – de base	145 778 963	145 721 534
<b>Résultat net part du Groupe par action – de base (en euros) <sup>(1)</sup></b>	<b>(2,16)</b>	<b>4,56</b>
Impact moyen de la dilution liée aux plans d'attribution gratuite d'actions	2 141 528	2 054 363
Nombre moyen pondéré d'actions de l'exercice – dilué	147 920 501	147 775 897
<b>Résultat net part du Groupe dilué par action (en euros) <sup>(1) (2)</sup></b>	<b>(2,16)</b>	<b>4,50</b>

(1) Le résultat net par action de base et le résultat net dilué par action ne tiennent pas compte de l'effet de la majoration de dividende dont bénéficient certaines actions détenues sous la forme nominative et répondant aux critères décrits en note 11.1, soit 9 822 658 actions, sur la base du nombre d'actions inscrites au nominatif au 31 août 2020 (9 336 529 actions au 31 août 2019).

(2) Le résultat net étant négatif en 2019-2020, les actions gratuites ne sont pas considérées comme dilutives. Tous les plans d'attribution gratuite d'actions avaient un effet dilutif sur l'exercice 2018-2019.

## NOTE 12. TRÉSORERIE, ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTATS FINANCIERS

### PRINCIPES COMPTABLES

#### 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.

#### Instruments financiers

Les actifs et les passifs financiers sont comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière du Groupe à la date de transaction qui correspond à la date à laquelle le Groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument.

Les justes valeurs des actifs financiers et instruments dérivés sont généralement déterminées sur la base des cotations de marché, de transactions récentes ou d'évaluations réalisées par les établissements financiers dépositaires.

#### ACTIFS FINANCIERS

Pour les besoins de l'évaluation et de la comptabilisation, les actifs financiers sont classés en trois grandes catégories :

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

#### INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

La politique du Groupe est de financer majoritairement ou autant que possible les acquisitions dans la monnaie de la société acquise en privilégiant les taux fixes.

Les instruments financiers dérivés sont initialement reconnus à leur juste valeur dans l'état consolidé de la situation financière. Les variations ultérieures de juste valeur des instruments dérivés sont enregistrées en résultat sauf pour ceux remplissant les critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

Pour les instruments de couverture de flux de trésorerie, la documentation nécessaire a été mise en place dès l'origine et mise à jour à chaque clôture. Les variations de juste valeur de ces instruments sont enregistrées en autres éléments du résultat global pour la partie efficace de la couverture et sa reconnaissance dans le compte de résultat est différée jusqu'à la réalisation du sous-jacent. La part inefficace est comptabilisée directement en résultat.

Les valeurs de marché des instruments dérivés sont généralement déterminées à partir des valorisations communiquées par les contreparties bancaires.

#### 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 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.

### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les comptes courants bancaires, les fonds de caisse et les placements à court terme dans des instruments monétaires. Ces placements sont investis dans des fonds monétaires « court terme » ou monétaires « standards » agréés au titre du nouveau règlement de l'Union européenne (fonds bénéficiant d'une présomption d'éligibilité en équivalents de trésorerie selon la position commune de l'ANC et de l'AMF du 27 novembre 2018) et ont une maturité inférieure à trois mois à la souscription ou sont disponibles à tout moment pour un montant connu de trésorerie avec un risque négligeable de changement de valeur.

## 12.1 Charges et produits financiers

(en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019
Coût de l'endettement brut <sup>(1)</sup>	(121)	(121)
Produits générés par la trésorerie ou équivalents	18	29
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT NET</b>	<b>(103)</b>	<b>(92)</b>
Produits générés par les prêts et créances au coût amorti	5	5
Autres produits financiers	5	7
Autres charges financières <sup>(2)</sup>	(159)	(11)
Écarts de change nets : gains (+) pertes (-)	(7)	2
Coût financier net sur le passif net au titre des régimes à prestations définies	(4)	(6)
Charge d'intérêts sur les dettes locatives <sup>(3)</sup>	(25)	-
Ajustement monétaire lié au traitement de l'hyperinflation	(1)	(1)
Variation de juste valeur des instruments dérivés non qualifiés de couverture	-	-
Autres	(4)	(4)
<b>CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS, NET</b>	<b>(291)</b>	<b>(100)</b>
<b>Dont Produits financiers</b>	<b>30</b>	<b>44</b>
<b>Dont Charges financières</b>	<b>(321)</b>	<b>(144)</b>

(1) Le coût de l'endettement brut correspond à la charge d'intérêts relative aux passifs financiers évalués au coût amorti ainsi que les intérêts relatifs aux instruments financiers de couverture.

(2) Dont indemnités versées au titre du remboursement des emprunts USPP pour 150 millions d'euros (cf. note 12.4.3.3).

(3) Intérêts sur les dettes locatives comptabilisés à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2019 en application de la norme IFRS 16.

## 12.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
Valeurs mobilières de placement	354	374
Disponibilités *	1 673	1 407
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>2 027</b>	<b>1 781</b>
Découverts bancaires	(6)	(35)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS DE DÉCOUVERTS BANCAIRES</b>	<b>2 021</b>	<b>1 746</b>

\* Y compris 12 millions d'euros affectés à la mise en œuvre du contrat de liquidité signé avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par l'Autorité des marchés financiers, visant à favoriser la liquidité des titres et la régularité de leurs cotations.

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
Bons de caisse	199	197
Dépôts à terme	133	150
SICAV et autres	22	27
<b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>	<b>354</b>	<b>374</b>

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

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
Euro	961	(116)
Dollar américain	197	580
Real brésilien	231	261
Livre sterling	50	305
Dollar canadien	3	125
Autres monnaies	578	590
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETTE DE DÉCOUVERTS BANCAIRES</b>	<b>2 021</b>	<b>1 746</b>

Cette répartition par devise est présentée après compensation des positions positives et négatives des deux *cash poolings* du Groupe. Au 31 août 2020, une partie importante de découverts en dollars américains est compensée par des positions positives en euros pour un montant équivalent.

Plus de 83 % de la trésorerie et équivalents de trésorerie du Groupe et des fonds réservés et actifs financiers de l'activité

Services Avantages & Récompenses sont placés auprès d'établissements financiers ayant un *rating* court terme A-1+, A-1 ou A-2.

Aucun montant significatif de trésorerie ou équivalent de trésorerie ne fait l'objet de restriction à la clôture.

## 12.3 Actifs financiers

### 12.3.1 Actifs financiers courants et non courants

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020		AU 31 AOÛT 2019	
	COURANTS	NON COURANTS	COURANTS	NON COURANTS
<b>Titres de participation</b>				
<b>Valeur comptable</b>	-	485	-	896
<b>Actifs financiers de l'activité Services Avantages &amp; Récompenses, incluant les fonds réservés</b>				
Valeurs brutes *	1 103	-	1 120	-
Dépréciations	-	-	-	-
<b>Valeurs nettes</b>	<b>1 103</b>	<b>-</b>	<b>1 120</b>	<b>-</b>
<b>Créances rattachées à des participations</b>				
Valeurs brutes	-	17	-	17
Dépréciations	-	-	-	-
<b>Valeurs nettes</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>17</b>
<b>Prêts et dépôts</b>				
Valeurs brutes	40	115	59	103
Dépréciations	-	(15)	-	(16)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>86</b>
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 143</b>	<b>601</b>	<b>1 178</b>	<b>999</b>
Valeurs brutes	1 143	647	1 178	1 022
Dépréciations	-	(46)	-	(23)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>1 143</b>	<b>601</b>	<b>1 178</b>	<b>999</b>

\* La répartition des valeurs brutes entre actifs financiers à la juste valeur par résultat et actifs financiers au coût amorti se trouve dans la note 12.6.

#### PRINCIPAUX TITRES DE PARTICIPATION

Le Groupe détient 19,61 % des actions de Bellon SA, société mère de Sodexo S.A., pour un montant de 410 millions d'euros. Cet actif financier est, en application d'IFRS 9, évalué à la juste valeur par le biais des autres éléments non recyclables du résultat global consolidé depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2018. Les modalités de détermination de la juste valeur sont précisées dans la note 12.6 « Catégories d'instruments financiers ».

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

Les fonds réservés, représentant 770 millions d'euros dans les actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses, correspondent principalement aux fonds des titres de services soumis à une réglementation spéciale en France (353 millions d'euros), en Roumanie (175 millions d'euros), en Chine (58 millions d'euros) et en Inde (74 millions d'euros). Ces fonds réservés restent la propriété du groupe Sodexo mais ils font l'objet de restrictions quant à leur utilisation, ne peuvent être utilisés pour une autre finalité que le remboursement des affiliés et ne sont pas fongibles avec la trésorerie du Groupe. Ils sont investis dans des instruments financiers donnant lieu à rémunération.

La répartition des fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses par devise est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
Euro	470	432
Dollar américain	5	5
Real brésilien	211	343
Autres monnaies	417	340
<b>FONDS RÉSERVÉS ET ACTIFS FINANCIERS DE L'ACTIVITÉ SERVICES AVANTAGES &amp; RÉCOMPENSES</b>	<b>1 103</b>	<b>1 120</b>

## 12.3.2 Variation des actifs financiers courants et non courants

VALEURS NETTES (en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2019	AUG./DIM. DE L'EXERCICE	DÉPRÉCIATIONS	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	VARIATION DE JUSTE VALEUR		ÉCARTS DE CONVERSION ET AUTRES	AU 31 AOÛT 2020
					RÉSULTAT	OCI		
Titres de participation	896	3	-	3	-	(383)	(33)	485
Actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses, incluant les fonds réservés	1 120	93	-	-	-	-	(110)	1 103
Créances rattachées à des participations	17	-	-	-	-	-	-	17
Prêts et dépôts	145	19	(9)	-	-	-	(15)	140
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>2 177</b>	<b>115</b>	<b>(9)</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>(383)</b>	<b>(158)</b>	<b>1 744</b>

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

## 12.4 Emprunts et dettes financières

L'évolution des emprunts et dettes financières au cours des exercices 2019-2020 et 2018-2019 est la suivante :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2019	AUGMENTATIONS	REMBOURSEMENTS	ACTUALISATION ET AUTRES VARIATIONS	ÉCARTS DE CHANGE	VARIATION DE PÉRIMÈTRE	AU 31 AOÛT 2020
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	2 468	2 526	(37)	-	3	-	4 960
Placements privés et emprunts auprès des organismes financiers <sup>(2)</sup>	1 577	737	(2 268)	-	(41)	2	6
Dettes de location-financement	5	-	-	(5)	-	-	-
Autres emprunts	34	5	(11)	(2)	(3)	6	29
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>4 084</b>	<b>3 268</b>	<b>(2 315)</b>	<b>(7)</b>	<b>(41)</b>	<b>8</b>	<b>4 996</b>
Juste valeur nette des instruments dérivés	(6)	(3)	5	1	(1)	-	(4)
<b>TOTAL INCLUANT LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>4 078</b>	<b>3 265</b>	<b>(2 310)</b>	<b>(6)</b>	<b>(43)</b>	<b>8</b>	<b>4 992</b>

(1) L'augmentation de 2 526 millions d'euros correspond principalement aux émissions des nouveaux emprunts obligataires pour 2 500 millions d'euros (cf. note 12.4.2).  
(2) L'augmentation de 737 millions d'euros provient principalement de l'augmentation des billets de trésorerie de Sodexo S.A. pour un montant de 683 millions d'euros (billets de trésorerie émis majoritairement au cours du 1<sup>er</sup> semestre). La diminution de 2 268 millions d'euros inclut le remboursement des emprunts USPP (cf. note 12.4.3.3).



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

### 12.4.1 Répartition des emprunts et dettes financières par devise

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020		AU 31 AOÛT 2019	
	COURANTS	NON COURANTS	COURANTS	NON COURANTS
<b>Emprunts obligataires</b>				
Euro	12	4 670	9	2 184
Livre Sterling	1	277	1	274
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>4 947</b>	<b>10</b>	<b>2 458</b>
<b>Placements privés <sup>(1)</sup> et emprunts auprès des organismes financiers</b>				
Dollar américain	0	(2)	23	1 409
Euro	1	3	141	4
Autres monnaies	4	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>164</b>	<b>1 413</b>
<b>Dette de location-financement</b>				
Euro	-	-	3	2
Autres monnaies	-	-	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Autres emprunts <sup>(2)</sup></b>				
Euro	3	15	1	11
Autres monnaies	0	11	4	18
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>29</b>
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES HORS INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>21</b>	<b>4 975</b>	<b>181</b>	<b>3 903</b>
Juste valeur nette des instruments dérivés <sup>(3)</sup>	(6)	2	(7)	1
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES INCLUANT LES INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>14</b>	<b>4 977</b>	<b>174</b>	<b>3 904</b>

(1) Dont, au 31 août 2019, les placements privés auprès d'investisseurs américains décrits en note 12.4.3.3 et des billets de trésorerie émis par Sodexo S.A. et Sodexo Finance décrits en note 12.4.3.2.

(2) Dont 24 millions d'euros au 31 août 2020 (23 millions d'euros au 31 août 2019) correspondent à des dettes reconnues sur des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle de certaines filiales.

(3) Décrits en note 12.5.

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.

## 12.4.2 Emprunts obligataires

Le 24 juin 2014, Sodexo S.A. a émis un emprunt obligataire structuré en deux tranches :

- 600 millions d'euros remboursables au pair le 24 janvier 2022 et portant intérêt à un taux annuel de 1,75 %. Le coupon est payable le 24 janvier de chaque année ;
- 500 millions d'euros remboursables au pair le 24 juin 2026 et portant intérêt à un taux annuel de 2,50 %. Le coupon est payable le 24 juin de chaque année.

Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 9 millions d'euros au 31 août 2020.

Le 14 octobre 2016, Sodexo S.A. a émis un emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance avril 2027 et portant intérêt au taux annuel de 0,75 %. Le coupon est payable le 14 avril de chaque année. Le 1<sup>er</sup> août 2017, cet emprunt a fait l'objet d'un abondement de 200 millions d'euros. Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 2 millions d'euros au 31 août 2020.

Sodexo S.A. a émis le 22 mai 2018 un emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance mai 2025 et portant intérêt au taux annuel de 1,125 %. Le coupon est payable le 22 mai de chaque année. Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 1 million d'euros au 31 août 2020.

Sodexo S.A. a émis le 26 juin 2019 un nouvel emprunt obligataire de 250 millions de livres sterling à échéance juin 2028 et portant intérêt au taux annuel de 1,75 %. Le coupon est payable le 26 juin de chaque année. Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 1 million d'euros au 31 août 2020.

Le 27 avril 2020, Sodexo S.A. a émis un emprunt obligataire structuré en deux tranches :

- 700 millions d'euros remboursables au pair le 27 avril 2025 et portant intérêt à un taux annuel de 0,75 %. Le coupon est payable le 27 avril de chaque année ;
- 800 millions d'euros remboursables au pair le 27 avril 2029 et portant intérêt à un taux annuel de 1 %. Le coupon est payable le 27 juillet de chaque année.

Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 5 millions d'euros au 31 août 2020.

Le 17 juillet 2020, Sodexo S.A. a émis un emprunt obligataire structuré en deux tranches :

- 500 millions d'euros remboursables au pair le 17 janvier 2024 et portant intérêt à un taux annuel de 0,5 %. Le coupon est payable le 17 janvier de chaque année ;
- 500 millions d'euros remboursables au pair le 17 juillet 2028 et portant intérêt à un taux annuel de 1 %. Le coupon est payable le 17 juillet de chaque année.

Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 1 million d'euros au 31 août 2020.

Aucun des emprunts obligataires ne comporte de *covenant* financier.

## 12.4.3 Autres emprunts auprès des organismes financiers

### 12.4.3.1 LIGNES DE CRÉDIT

#### Ligne de crédit confirmé multidevises de juillet 2011

Le 18 juillet 2011, Sodexo S.A. a signé une ligne de crédit confirmé multidevises d'un montant maximum de 600 millions d'euros plus 800 millions de dollars américains, avec une échéance fixée initialement au 18 juillet 2016. Cette ligne de crédit a été modifiée à plusieurs reprises, la dernière en date ayant eu lieu en juillet 2019, avec une nouvelle date d'échéance en juillet 2024, et prévoyant deux options permettant de prolonger l'échéance d'un an jusqu'en juillet 2026. La première option a été exercée au cours de l'exercice 2019-2020. La date d'échéance est maintenant juillet 2025. La deuxième option de prolongation d'une année supplémentaire est maintenue. Le montant maximum disponible s'élève désormais à 589 millions d'euros plus 785 millions de dollars américains.

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

Les tirages effectués sont porteurs d'intérêts à taux variable indexé sur les taux LIBOR et EURIBOR. Cette ligne de crédit ne comporte pas de *covenant* financier.

Au 31 août 2020, comme au 31 août 2019, aucun tirage n'est en cours sur cette ligne de crédit.

#### Lignes de crédit confirmé bilatérales

Le 18 décembre 2019, le Groupe a renouvelé deux lignes de crédit confirmé bilatérales de 150 millions d'euros chacune, les deux à échéance décembre 2023.

Le 13 février 2020, le Groupe a mis en place une troisième ligne de crédit confirmé bilatérale de 150 millions d'euros à échéance février 2024.

Le 20 mai 2020, le Groupe a obtenu deux autres lignes de crédit bilatérales d'un montant total de 250 millions d'euros, une première de 150 millions d'euros qui devrait arriver à échéance en mai 2021 et une deuxième de 100 millions d'euros qui devrait arriver à échéance en janvier 2021 avec la possibilité de prolongation de 8 mois supplémentaires.

Aucun tirage n'est en cours sur ces lignes de crédit au 31 août 2020.

### 12.4.3.2 BILLETS DE TRÉSORERIE

Au 31 août 2020 il n'y a pas d'encours au titre des billets de trésorerie émis par Sodexo S.A. et Sodexo Finance (140 millions d'euros au 31 août 2019).

### 12.4.3.3 EMPRUNTS SOUSCRITS AUPRÈS D'INVESTISSEURS AMÉRICAINS

Au cours de l'exercice, Sodexo S.A. et Sodexo, Inc. ont remboursé le nominal restant dû des emprunts souscrits entre 2011 et 2018 auprès d'investisseurs américains (1 557 millions de dollars américains).

Conformément aux conditions des emprunts USPP, ce remboursement a entraîné le paiement d'une indemnité de 168 millions de dollars américains (soit 150 millions d'euros).

À la suite de cette opération, Sodexo n'est plus soumis au respect d'aucun *covenant* financier au titre des emprunts souscrits par le Groupe.

Au 31 août 2019, les emprunts souscrits par le Groupe auprès d'investisseurs américains avaient les caractéristiques suivantes :

DATE DE SOUSCRIPTION DE L'EMPRUNT	NOMINAL RESTANT DÛ (en millions de dollars US)	TAUX FIXE	ÉCHÉANCE
29 mars 2011	133	4,85 %	mars 2021
	74	4,95 %	mars 2023
<b>TOTAL EMPRUNT SOUSCRIT EN MARS 2011</b>	<b>207</b>		
4 mars 2014	150	3,44 %	mars 2021
	525	3,99 %	mars 2024
	175	4,14 %	mars 2026
	100	4,34 %	mars 2029
<b>TOTAL EMPRUNT SOUSCRIT EN MARS 2014</b>	<b>950 *</b>		
<b>TOTAL EMPRUNT SOUSCRIT EN JUIN 2018</b>	<b>400</b>	<b>3,70 %</b>	<b>JUIN 2023</b>
<b>TOTAL EMPRUNTS SOUSCRITS AUPRÈS D'INVESTISSEURS AMÉRICAINS</b>	<b>1 557</b>		

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

#### 12.4.4 Taux de financement

Afin de respecter la politique du Groupe en matière de financement, l'essentiel de la dette est à taux fixe et à long terme.

Au 31 août 2020, 100 % de l'endettement consolidé du Groupe est à taux fixe et le taux moyen de financement à cette date s'établit à 1,6 %.

Au 31 août 2019, 97 % de l'endettement consolidé du Groupe est à taux fixe et le taux moyen de financement à cette date s'établit à 2,6 %.

Les emprunts obligataires et les emprunts auprès des organismes financiers décrits ci-dessus comprennent des clauses usuelles de remboursement anticipé. Ces clauses de remboursement anticipé intègrent des clauses de défaut croisé ou de changement de contrôle qui s'appliquent sur l'ensemble des emprunts.

#### 12.4.5 Échéancier des emprunts et dettes financières

AU 31 AOÛT 2020 VALEURS COMPTABLES (en millions d'euros)	< 3 MOIS	> 3 MOIS ET < 6 MOIS	> 6 MOIS ET < 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Emprunts obligataires	0	7	5	2 078	2 869	4 960
Placements privés et emprunts auprès des organismes financiers	5	-	1	(2)	3	6
Dette de location-financement	-	-	-	-	-	-
Autres emprunts	-	-	4	26	-	29
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>2 102</b>	<b>2 872</b>	<b>4 996</b>

Hors incidence des instruments dérivés décrite en note 12.5.

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 2020 FLUX CONTRACTUELS (en millions d'euros)	< 3 MOIS	> 3 MOIS ET < 6 MOIS	> 6 MOIS ET < 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Emprunts obligataires	0	12	39	2 276	2 955	5 282
Placements privés et emprunts auprès des organismes financiers	5	-	1	(2)	3	7
Dette de location-financement	-	-	-	-	-	-
Autres emprunts	-	-	4	28	0	32
Incidences des instruments dérivés hors ceux en place au sein des sociétés PPP	-	-	5	-	-	5
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>49</b>	<b>2 302</b>	<b>2 959</b>	<b>5 327</b>

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



AU 31 AOÛT 2019 VALEURS COMPTABLES (en millions d'euros)	< 3 MOIS	> 3 MOIS ET < 6 MOIS	> 6 MOIS ET < 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Emprunts obligataires	2	-	7	589	1 869	2 468
Placements privés et emprunts auprès des organismes financiers	164	-	-	1 165	248	1 577
Dette de location-financement	1	1	2	2	-	5
Autres emprunts	0	-	4	27	2	34
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>167</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>1 784</b>	<b>2 119</b>	<b>4 084</b>

Hors incidence des instruments dérivés décrite en note 12.5.

Les montants présentés sont convertis aux taux de clôture de l'exercice lorsque les emprunts sont libellés en devise étrangère.

Les échéances comprennent les intérêts courus calculés à la date de clôture.

Les droits au renouvellement des lignes de crédit sont pris en compte dans la détermination des maturités.

AU 31 AOÛT 2019 FLUX CONTRACTUELS (en millions d'euros)	< 3 MOIS	> 3 MOIS ET < 6 MOIS	> 6 MOIS ET < 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
Emprunts obligataires	2	4	28	710	1 929	2 673
Placements privés et emprunts auprès des organismes financiers	165	5	28	1 327	275	1 799
Dette de location-financement	1	1	2	2	-	5
Autres emprunts	1	-	5	29	2	37
Incidences des instruments dérivés hors ceux en place au sein des sociétés PPP	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>168</b>	<b>10</b>	<b>62</b>	<b>2 068</b>	<b>2 206</b>	<b>4 515</b>

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

## 12.5 Instruments financiers dérivés

La juste valeur des instruments dérivés financiers est la suivante :

INSTRUMENTS DÉRIVÉS (en millions d'euros)	QUALIFICATION IFRS	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
<b>Instruments dérivés de change</b>		<b>3</b>	<b>6</b>
Actif	<i>Trading</i>	19	12
Passif	<i>Trading</i>	(16)	(6)
<b>Instruments dérivés de change et de taux *</b>		<b>1</b>	<b>(1)</b>
Actif	<i>Cash flow hedge</i>	4	0
Passif	<i>Cash flow hedge</i>	(3)	(1)
<b>TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS NETS</b>		<b>4</b>	<b>5</b>

\* Correspondant à des *cross currency swap* EUR-BRL d'un nominal net total de 80 millions de BRL au 31 août 2020 (120 millions de BRL au 31 août 2019).

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

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020				AU 31 AOÛT 2019			
	< 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL	< 1 AN	1 À 5 ANS	> 5 ANS	TOTAL
<b>Positions prêteuses de devises</b>	<b>53</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>57</b>	<b>92</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	<b>121</b>
Couronne tchèque/Euro	45	-	-	45	77	29	-	106
Zloty polonais/Euro	-	-	-	-	15	-	-	15
Autres	8	4	-	12	-	-	-	-
<b>Positions emprunteuses de devises</b>	<b>(719)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(721)</b>	<b>(46)</b>	<b>(55)</b>	<b>(1)</b>	<b>(103)</b>
Livre sterling/Euro	(3)	-	-	(3)	(3)	(3)	-	(6)
Real brésilien/Euro	(23)	-	-	(23)	(18)	(9)	-	(27)
Peso mexicain/Euro	-	-	-	-	-	-	-	-
Couronne suédoise/Euro	-	-	-	-	(13)	-	-	(13)
Dollar/Euro	(677)	-	-	(677)	(12)	(43)	(1)	(57)
Autres	(16)	(1)	(1)	(18)	-	-	-	-
<b>TOTAL VALEUR NOMINALE</b>	<b>(666)</b>	<b>3</b>	<b>(1)</b>	<b>(663)</b>	<b>46</b>	<b>(26)</b>	<b>(1)</b>	<b>19</b>
<b>Juste valeur</b>	<b>6</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>5</b>

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.

## 12.6 Instruments financiers par catégorie

Le tableau ci-après détaille les catégories d'instruments financiers, leur valeur comptable ainsi que leur juste valeur par rubrique de comptabilisation dans l'état consolidé de la situation financière.

Les niveaux utilisés pour la classification des instruments financiers (hiérarchie définie dans la norme IFRS 13 « Évaluation à la juste valeur ») sont définis en note 2.3.

ACTIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	CATÉGORIE D'INSTRUMENTS	NOTE	AU 31 AOÛT 2020		NIVEAU DE JUSTE VALEUR			TOTAL
			VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	
Valeurs mobilières de placement	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	12.2	354	354	22	332	-	354
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses	Actifs financiers au coût amorti	12.3	727	727	-	-	-	-
	Trésorerie	12.3	376	376	376	-	-	376
Clients et autres créances	Actifs financiers au coût amorti	4.3	4 070	4 070	-	-	-	-
Autres actifs financiers	Actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global	12.3	485	485	-	-	485	485
	Actifs financiers au coût amorti	12.3	156	156	-	-	-	-
Instruments dérivés actifs		12.5	23	23	-	23	-	23

PASSIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	CATÉGORIE D'INSTRUMENTS	NOTE	AU 31 AOÛT 2020		NIVEAU DE JUSTE VALEUR			TOTAL
			VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	
			Emprunts obligataires *	Passifs financiers au coût amorti	12.4	4 960	5 100	
Placements privés et emprunts auprès d'organismes financiers	Passifs financiers au coût amorti	12.4	6	6	6	-	-	6
Autres emprunts et dettes financières	Passifs financiers au coût amorti	12.4	29	29	29	-	-	29
Découverts bancaires	Passifs financiers au coût amorti	12.2	6	6	6	-	-	6
Fournisseurs et autres dettes	Passifs financiers au coût amorti	4.3	4 020	4 020	-	-	-	-
Chèques et Cartes de Services à rembourser	Passifs financiers au coût amorti	4.5	3 117	3 117	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs		12.5	(19)	(19)	-	(19)	-	(19)

\* La valeur de marché est déterminée sur la base de la cotation des obligations au 31 août 2020.

ACTIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	CATÉGORIE D'INSTRUMENTS	NOTE	AU 31 AOÛT 2019		NIVEAU DE JUSTE VALEUR			TOTAL
			VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	
			Valeurs mobilières de placement	Actifs financiers à la juste valeur par résultat	12.2	374	374	
Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses	Actifs financiers au coût amorti	12.3	804	804	-	-	-	-
	Trésorerie	12.3	315	315	315	-	-	315
Clients et autres créances	Actifs financiers au coût amorti	4.3	4 626	4 626	-	-	-	-
Autres actifs financiers	Actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global	12.3	896	896	-	-	896	896
	Actifs financiers au coût amorti	12.3	162	162	-	-	-	-
Instruments dérivés actifs		12.5	12	12	-	12	-	12

PASSIFS FINANCIERS (en millions d'euros)	CATÉGORIE D'INSTRUMENTS	NOTE	AU 31 AOÛT 2019		NIVEAU DE JUSTE VALEUR			TOTAL
			VALEUR COMPTABLE	JUSTE VALEUR	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	
Emprunts obligataires *	Passifs financiers au coût amorti	12.4	2 468	2 553	-	-	-	-
Placements privés et emprunts auprès d'organismes financiers	Passifs financiers au coût amorti	12.4	1 577	1 636	-	-	-	-
Autres emprunts et dettes financières	Passifs financiers au coût amorti	12.4	39	39	-	-	-	-
Découverts bancaires	Passifs financiers au coût amorti	12.2	35	35	-	-	-	-
Fournisseurs et autres dettes	Passifs financiers au coût amorti	4.3	4 892	4 892	-	-	-	-
Chèques et Cartes de Services à rembourser	Passifs financiers au coût amorti	4.5	2 981	2 981	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs		12.5	(7)	(7)	-	(7)	-	(7)

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

Il n'y a pas eu de transfert entre les différents niveaux, entre les exercices 2018-2019 et 2019-2020.

### JUSTE VALEUR DE NIVEAU 3 : ÉVALUATION DES TITRES BELLON SA

Le Groupe détient, *via* sa filiale détenue à 100 % Sofinsod, une participation de 19,61 % dans le capital de la société Bellon SA, société contrôlant Sodexo S.A. à hauteur de 42,75 % des actions et 57,14 % des droits de vote exerçables au 31 août 2020. Cette participation ne confère pas au Groupe une influence notable sur Bellon SA, car les droits de votes attachés aux actions Bellon SA qu'elle détient ne peuvent pas être exercés par Sofinsod, conformément aux dispositions de l'article L. 233-31 du Code de commerce.

En application de la norme IFRS 9, cette participation est évaluée à sa juste valeur, déterminée conformément à la norme IFRS 13. L'évaluation de la juste valeur de la participation dépend, entre autres, de l'actif net comptable réévalué (ANR) de la société Bellon SA, qui a un endettement limité et ne détient aucun autre actif que des actions de Sodexo S.A. ; pour le calcul de l'ANR de Bellon SA, ces actions sont évaluées à leur cours de Bourse de clôture.

Par ailleurs, les statuts de la société Bellon SA comprennent une clause qui restreint la cession d'actions Bellon SA à des tiers non actionnaires, en les soumettant à l'agrément préalable de

son Conseil de Surveillance. La société Bellon SA est contrôlée à hauteur de 72,6 % par M. et Mme Pierre Bellon et leurs quatre enfants. Ces derniers ont signé un accord en juin 2015 d'une durée de 50 ans empêchant les descendants directs de M. et Mme Pierre Bellon de disposer librement de leurs actions Bellon SA. L'unique actif de Bellon SA étant sa participation dans Sodexo, il est permis de déduire que Bellon SA n'a pas vocation à céder cette participation à des tiers.

Ces caractéristiques particulières induisent une liquidité très restreinte de la participation que Sofinsod détient dans la société Bellon SA. La méthode de valorisation retenue par la Direction (niveau 3 de la hiérarchie définie par IFRS 13) intègre cette illiquidité d'une part, ainsi que l'ensemble des caractéristiques du schéma de détention de cette participation, d'autre part. Cette méthode conduit à une décote sur l'ANR de Bellon SA estimée à 40 % au 31 août 2020 et au 31 août 2019.

Au 31 août 2020, la juste valeur de la participation est évaluée à 410 millions d'euros et sa variation depuis l'ouverture a été comptabilisée en autres éléments non recyclables du résultat global (OCI). Sa juste valeur était de 708 millions d'euros au 31 août 2019.

## NOTE 13. OBJECTIFS ET POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS

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.

### 13.1 Exposition aux risques de taux d'intérêt

Au 31 août 2020, la totalité des passifs étant à taux fixe, l'augmentation ou la diminution des taux d'intérêt n'aurait pas d'impact significatif sur le résultat avant impôt ou sur les capitaux propres.

### 13.2 Exposition aux risques de change

Le Groupe étant présent dans 64 pays, l'ensemble des postes des états financiers est impacté par la conversion des devises et plus particulièrement la variation du dollar américain. Ces variations de change n'entraînent pas de risques d'exploitation, les recettes et les charges de chacune des filiales étant réalisées essentiellement dans la même devise.

Sodexo S.A. a recours à des instruments dérivés pour assurer la gestion des risques auxquels le Groupe est exposé du fait de la volatilité des taux de change.

#### SENSIBILITÉ AU RISQUE DE CHANGE SUR LES PRINCIPALES DEVISES

IMPACT D'UNE APPRÉCIATION DE 10 % DES TAUX DE CHANGE DES DEVISES PAR RAPPORT À L'EURO (en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020				AU 31 AOÛT 2019			
	IMPACT SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES	IMPACT SUR LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	IMPACT SUR LE RÉSULTAT AVANT IMPÔT	IMPACT SUR LES CAPITAUX PROPRES	IMPACT SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES	IMPACT SUR LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	IMPACT SUR LE RÉSULTAT AVANT IMPÔT	IMPACT SUR LES CAPITAUX PROPRES
Dollar américain	766	8	(13)	217	911	45	37	245
Real brésilien	92	13	13	60	112	20	20	86
Livre sterling	175	7	7	61	190	16	16	66

### 13.3 Exposition aux risques de liquidité

Les caractéristiques des financements obligataires et bancaires utilisés par le Groupe au 31 août 2020 sont décrites en détail dans la note 12.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

Au 31 août 2020, comme au 31 août 2019, plus de 99 % de la dette consolidée du Groupe avait été empruntée sur les marchés de capitaux et le financement bancaire assurait moins de 1 % des besoins du Groupe. Les échéances de remboursement des principales dettes s'échelonnent entre les exercices 2022 et 2029.

### 13.4 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.

Compte tenu de la dégradation de l'environnement économique et commercial résultant de la crise sanitaire du Covid-19, le Groupe a renforcé ses outils de suivi du risque de crédit.

Ainsi, le Groupe n'a enregistré aucune évolution significative des impacts liés aux défaillances financières avérées de ses clients au cours de l'exercice. Le montant net des créances échues s'élève à 526 millions d'euros, dont 68 millions d'euros à plus de 6 mois (soit 2 % du montant net total des créances clients au 31 août 2020, contre 1,9 % au 31 août 2019).

Le risque de contrepartie est essentiellement bancaire. Le Groupe limite son exposition au risque de contrepartie en diversifiant ses placements et en limitant la concentration du risque entre les mains de chacune des contreparties. Les transactions sont effectuées avec des contreparties de premier plan en fonction des risques pays. Un *reporting* régulier de suivi de la répartition auprès des contreparties ainsi que de leur qualité est mis en place.

Afin de réduire encore ce risque, le Groupe a mis en place en 2010-2011, un mécanisme de *cash pooling* international entre les principales filiales, avec droit de compensation, réduisant ainsi les liquidités placées chez des tiers en les concentrant sur les holdings financières du Groupe.

La contrepartie maximale est d'environ 13 % (18 % au 31 août 2019) de la trésorerie opérationnelle du Groupe (incluant les fonds réservés et les actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses) vis-à-vis d'un groupe bancaire dont le *rating* est A-1.



## NOTE 14. AUTRES INFORMATIONS

### 14.1 Événements postérieurs à la clôture

Face au rebond de la pandémie, de nouvelles mesures publiques sont mises en œuvre depuis septembre 2020 dans de nombreux pays dans lesquels le Groupe opère. Compte tenu de la disparité des situations auxquelles le Groupe est confronté, du caractère évolutif de la situation et de la difficulté à évaluer la durée de cette crise sanitaire qui en découle, l'impact qu'elle pourrait avoir sur les résultats futurs du Groupe ne peut être mesuré de manière précise.

Cependant, le Groupe continue de mettre tout en œuvre pour assurer la continuité de ses activités et confirme sa confiance dans sa capacité à s'adapter aux conséquences de cette crise sanitaire.

Très affecté par la crise sanitaire, Sodexo en France a annoncé le 27 octobre 2020 un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) qui pourrait conduire à une réduction de 7 % de ses effectifs, soit 2083 postes principalement dans le segment Services aux

Entreprises dans le cadre d'un processus d'information et de consultation de ses représentants du personnel.

Les discussions avec les représentants des salariés ne font que commencer et Sodexo entend proposer toutes les mesures pour maintenir l'emploi de ses salariés et ainsi limiter l'impact de ces réorganisations, notamment à travers un projet d'accompagnement de la mobilité de ses salariés sur une base volontaire, en élargissant les choix à leur disposition dans toutes les autres activités du Groupe en France.

### 14.2 Engagements et éventualités

#### 14.2.1 Sûretés réelles

Les engagements relatifs à des sûretés réelles (nantissement, gage sur équipement ou hypothèque d'immeuble), consenties par Sodexo S.A. et ses filiales dans le cadre de leurs activités opérationnelles au cours de l'exercice 2019-2020 ne sont pas significatifs.

#### 14.2.2 Autres engagements donnés

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020			AU 31 AOÛT 2019	
	À MOINS DE 1 AN	DE 1 À 5 ANS	À PLUS DE 5 ANS	TOTAL	TOTAL
Engagements de paiement donnés aux tiers	1	-	-	1	1
Garanties d'exploitation de sites	-	-	-	-	1
Garanties de bonne fin données aux clients du groupe Sodexo	45	30	109	184	181
Autres engagements	3	128	1	131	136
<b>TOTAL AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>49</b>	<b>158</b>	<b>111</b>	<b>316</b>	<b>319</b>

Les garanties de bonne fin accordées aux clients du Groupe correspondent à certains engagements donnés dans le cadre d'une quinzaine de contrats où, du fait de la sous-traitance, le Groupe estime qu'il pourrait être exposé au paiement d'une indemnité en cas de défaut de réalisation de la prestation. Les garanties de bonne fin sont réexaminées régulièrement par le management des entités opérationnelles. Une provision est constituée lorsque des paiements liés à ces garanties deviennent probables. Hormis ces contrats, le Groupe estime être en mesure de mettre en œuvre les moyens supplémentaires nécessaires pour éviter de payer des indemnités aux clients qui bénéficient de clause de garanties de bonne fin.

Le Groupe a également des engagements de performances vis-à-vis de ses clients mais considère que ceux-ci ont plus la caractéristique de garanties d'exécution que d'un contrat d'assurance ayant pour objectif d'indemniser le client en cas de non-réalisation de la prestation (l'indemnité étant en général réservée aux cas où Sodexo n'aurait pas été en mesure de mettre en œuvre les moyens alternatifs ou supplémentaires pour satisfaire le client).

Dans les faits, compte tenu de sa taille et de son implantation, le groupe Sodexo considère être capable de mettre en œuvre les moyens supplémentaires nécessaires pour éviter de payer des indemnités aux clients bénéficiant de telles clauses.

À ce jour, aucune provision n'est constatée dans l'état consolidé de la situation financière au titre de ces garanties.

Les autres engagements comprennent notamment la garantie que Sodexo S.A. a émise en octobre 2012 en faveur du *Trustee* afin de couvrir les obligations de Sodexo UK au titre du plan de retraite au Royaume-Uni dans la limite d'un montant de 100 millions de livres sterling pour une durée de 12 ans, soit jusqu'en octobre 2024.

### 14.3 Informations sur les entreprises liées

#### 14.3.1 Principal actionnaire

Au 31 août 2020, la société Bellon SA détient 42,75 % du capital de Sodexo S.A. et 57,14 % des droits de vote exerçables de Sodexo.

Le montant comptabilisé en charge sur l'exercice 2019-2020 au titre de la convention d'animation et de prestations entre Bellon SA et Sodexo S.A. est de 1,5 million d'euros (3,3 millions d'euros sur l'exercice 2018-2019).

La société Bellon SA a reçu 181 millions d'euros de dividendes en février 2020 de Sodexo S.A.

Le Groupe a reçu 2,4 millions d'euros de dividendes au cours de l'exercice au titre de sa participation dans Bellon SA.

### 14.3.2 Sociétés non intégrées globalement

Les autres transactions avec les parties liées concernent les prêts accordés, les transactions réalisées et les engagements hors-bilan portant sur des entreprises associées.

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020			AU 31 AOÛT 2019
	VALEURS BRUTES	DÉPRÉCIATIONS	VALEURS NETTES	VALEURS NETTES
Prêts accordés	48	-	48	44
<b>ENGAGEMENTS HORS-BILAN</b>				
			<b>AU 31 AOÛT 2020</b>	<b>AU 31 AOÛT 2019</b>
Engagements de paiement donnés aux tiers			1	1
Garanties de bonne fin données à des clients			184	181
<b>TRANSACTIONS RÉALISÉES</b>				
			<b>2019-2020</b>	<b>2018-2019</b>
Chiffre d'affaires			296	238
Charges opérationnelles			(4)	(3)
Résultat financier			1	2

### 14.4 Périmètre de consolidation

Les principales sociétés consolidées à la clôture de l'exercice présentées dans le tableau ci-dessous représentent plus de 80 % des agrégats chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat net part du Groupe et capitaux propres. Les autres entités représentent individuellement moins de 0,6 % des agrégats chiffre d'affaires, résultat opérationnel, résultat net part du Groupe et capitaux propres.

La première colonne indique le pourcentage d'intérêts, la seconde le pourcentage de contrôle. Seuls sont mentionnés les pourcentages d'intérêts ou de contrôles inférieurs à 97 %.

La lettre N désigne les sociétés entrées dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice.

	INTÉRÊTS %	CONTRÔLE %	ACTIVITÉ PRINCIPALE	PAYS
<b>France</b>				
Sodexo S.A.			Holding	France
Sodexo Entreprises (consolidé)			Sur Site	France
Sodexo Santé Médico Social			Sur Site	France
Société Française de Restauration et Services (consolidé)			Sur Site	France
Segsmhi (Le Lido)			Sur Site	France
Sogeres			Sur Site	France
Lenôte SA (consolidé)			Sur Site	France
Sodexo Sports et Loisirs			Sur Site	France
Sodexo Justice Services			Sur Site	France
Société d'Exploitation des Vedettes Paris Tour Eiffel (SEVPTE)			Sur Site	France
Yachts de Paris			Sur Site	France
Sodexo Energie et Maintenance			Sur Site	France
Foodchéri	87 %	87 %	Sur Site	France
Sodexo Pass International SAS			Holding	France
Sodexo Pass France SA			Avantages & Récompenses	France
Sofinsod SAS			Holding	France

	INTÉRÊTS %	CONTRÔLE %	ACTIVITÉ PRINCIPALE	PAYS
<b>Amérique</b>				
Sodexo do Brasil Comercial SA (consolidé)			Sur Site	Brésil
Sodexo Pass do Brasil Serviços E Comércio SA			Avantages & Récompenses	Brésil
Sodexo Facilities Services Ltda			Sur Site	Brésil
Sodexo SAS			Sur Site	Colombie
Sodexo Canada Ltd (consolidé)			Sur Site	Canada
Centerplate Canada			Sur Site	Canada
Sodexo Chile SPA (consolidé)			Sur Site	Chili
Sodexo, Inc. (consolidé)			Sur Site	États-Unis
Centerplate Ultimate Holdings, Corp.			Sur Site	États-Unis
CK Franchising Inc.			Sur Site	États-Unis
Inspirus LLC			Avantages & Récompenses	États-Unis
Sodexo Global Services, LLC			Holding	États-Unis
Sodexo Pérou SAC			Sur Site	Pérou
<b>Europe</b>				
Sodexo Services GmbH (consolidé)			Sur Site	Allemagne
Sodexo Beteiligungs BV & Co. KG			Sur Site	Allemagne
GA-tec Gebäude und Anlagentechnik GmbH			Sur Site	Allemagne
Sodexo Services Solutions Austria GmbH			Sur Site	Autriche
Sodexo Belgium SA (consolidé)			Sur Site	Belgique
Imagor SA			Avantages & Récompenses	Belgique
Sodexo Pass Belgium SA (consolidé)			Avantages & Récompenses	Belgique
Centerplate Europe Limited			Sur Site	Royaume-Uni
Centerplate ISG Limited	60 %	60 %	Sur Site	Royaume-Uni
Sodexo Iberia SA (consolidé)			Sur Site	Espagne
Centerplate ISG Espana, S.L.U.	60 %	60 %	Sur Site	Espagne
Novae Restauration SA			Sur Site	Suisse
Sodexo Italia SPA (consolidé)			Sur Site	Italie
Sodexo Nederland BV (consolidé)			Sur Site	Pays-Bas
Sodexo Pass Česka Republika AS			Avantages & Récompenses	République tchèque
Sodexo Euroasia SARL			Sur Site	Russie
Centerplate UK Ltd			Sur Site	Royaume-Uni
Sodexo Ltd (consolidé)			Sur Site	Royaume-Uni
Sodexo Global Services UK Ltd			Holding	Royaume-Uni
Sodexo Motivation Solutions UK Ltd			Avantages & Récompenses	Royaume-Uni
Entegra Europe UK Limited			Sur Site	Royaume-Uni
Tillery Valley Foods Limited			Sur Site	Royaume-Uni
Sodexo Luxembourg SA			Sur Site	Luxembourg
Sodexo Finances USD Ltd			Holding	Royaume-Uni
Sodexo Holdings Ltd			Sur Site	Royaume-Uni

	INTÉRÊTS %	CONTRÔLE %	ACTIVITÉ PRINCIPALE	PAYS
Rydoo Sp. z.o.o.			Sur Site	Pologne
Sodexo Finance Designated Activity Company			Holding	Irlande
Sodexo Ireland Ltd			Sur site	Irlande
Sodexo Remote Sites Scotland Ltd			Sur Site	Écosse
Sodexo Pass Romania Srl			Avantages & Récompenses	Roumanie
Sodexo Avantaj Ve Odullendirme Hizmetleri AS			Avantages & Récompenses	Turquie
Sodexo AB			Sur Site	Suède
<b>Asie, Océanie, Moyen-Orient, Afrique</b>				
Sodexo Australia Pty Ltd (consolidé)			Sur Site	Australie
Sodexo Remote Sites Australia Pty Ltd			Sur Site	Australie
Sodexo Food Solutions India Private Ltd			Sur Site	Inde
Sodexo (China) Enterprise Management Services Co., Ltd			Sur Site	Chine
Sodexo Management Company Ltd Shanghai			Sur Site	Chine
Sodexo Singapore PTE Ltd			Sur Site	Singapour
Sodexo Services Asia			Holding	Singapour
STH Japan K.K.	30 %	51 %	Sur Site	Japon
Kelvin Catering Services (Emirates) LLC	49 %	49 %	Sur Site	Émirats arabes unis

## 14.5 Honoraires des commissaires aux comptes

(en millions d'euros HT)	PWC				KPMG			
	PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT		RÉSEAU		KPMG SA		RÉSEAU	
	MONTANT	%	MONTANT	%	MONTANT	%	MONTANT	%
<b>Certification des comptes individuels et consolidés</b>								
Émetteur	0,8	73 %	n/a	n/a	0,7	39 %	n/a	n/a
Filiales intégrées globalement	0,3	27 %	4,8	89 %	1,0	55 %	2,8	82 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>1,1</b>	<b>100 %</b>	<b>4,8</b>	<b>89 %</b>	<b>1,7</b>	<b>94 %</b>	<b>2,8</b>	<b>82 %</b>
<b>Services autres que la certification des comptes</b>								
Émetteur	0,0	0 %	0,0	0 %	0,1	6 %	0,0	0 %
Filiales intégrées globalement	0,0	0 %	0,6	11 %	0,0	0 %	0,6	18 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>0,0</b>	<b>0 %</b>	<b>0,6</b>	<b>11 %</b>	<b>0,1</b>	<b>6 %</b>	<b>0,6</b>	<b>18 %</b>
<b>TOTAL HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>								
	<b>1,1</b>	<b>100 %</b>	<b>5,4</b>	<b>100 %</b>	<b>1,8</b>	<b>100 %</b>	<b>3,4</b>	<b>100 %</b>

Les services autres que la certification des comptes fournis par PricewaterhouseCoopers Audit et son réseau aux filiales intégrées globalement sont principalement constitués de consultations techniques ou, hors de France, des missions de conformité fiscale.

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

## 3.3 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES ET ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ

### 3.3.1 Ratios financiers

Comme décrit en note 2.1.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2019 selon la méthode de transition dite « rétrospective modifiée », sans retraitement des périodes comparatives. Les informations comparatives pour l'exercice 2018-2019 sont donc présentées comme précédemment, selon les principes de la norme IAS 17 et de ses interprétations.

Le Groupe considère que le nouveau traitement comptable introduit par IFRS 16 ne modifie pas la nature opérationnelle

de ses contrats de location. En conséquence, pour que les indicateurs de performance du Groupe continuent de refléter au mieux sa performance opérationnelle, le Groupe considère les remboursements des dettes locatives comme des éléments opérationnels impactant les liquidités générées par les opérations, qui intègrent ainsi l'ensemble des paiements locatifs indépendamment de leur nature fixe ou variable. Corrélativement, les dettes locatives sont exclues des dettes financières.

		EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019
Taux d'endettement net	Dettes financières (1) – trésorerie opérationnelle (2)		
	Capitaux propres et intérêts minoritaires	67 %	27,0 %
Ratio d'endettement net *	Dettes financières (1) – trésorerie opérationnelle (2)		
	EBITDA ajusté (Résultat d'exploitation avant dépréciations et amortissements) (3)	2,1	0,8
Capacité de remboursement des emprunts	Dettes financières		
	Autofinancement	7,5 années	3,6 années
Indépendance financière	Dettes financières non courantes		
	Capitaux propres et intérêts minoritaires	179,4 %	86,8 %
Rendement des capitaux propres	Part du Groupe dans le résultat net		
	Part du Groupe dans les capitaux propres hors résultat	- 10,3 %	17,6 %
ROCE (Rentabilité des capitaux employés) *	Résultat d'exploitation après impôt (4)		
	Capitaux employés moyens (5)	8,6 %	18,3 %
Couverture des charges d'intérêts	Résultat opérationnel		
	Coût de l'endettement net	0,6	11,6

\* L'incidence de la norme IFRS 16 sur ses états financiers consolidés a conduit le Groupe à revoir la définition et le calcul de ses indicateurs de performance et ratios financiers, notamment de l'EBITDA et du ROCE. Le Groupe estime en effet que l'EBITDA ajusté, tel que calculé au point (3) ci-dessous, fournit aux lecteurs une information plus pertinente puisqu'elle est alignée sur les indicateurs de performance utilisés en interne et davantage conforme à la pratique du marché. Pour les mêmes raisons, le ROCE est désormais calculé à partir du résultat d'exploitation (principal indicateur utilisé en interne pour le suivi de la performance) après impôt, et non plus du résultat opérationnel après impôt, et en considérant les capitaux employés moyens. Les données comparatives présentées pour l'exercice 2018-2019 ont été préparées sur les mêmes bases.



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

		EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019
(1) Dettes financières	Emprunts et dettes financières non courants	4 975	3 902
	+ Instruments financiers dérivés passifs non courants	13	7
	+ Emprunts et dettes financières courants	21	182
	+ Instruments financiers dérivés passifs courants	6	0
	- Instruments financiers dérivés à l'actif	(22)	(12)
	<b>DETTE FINANCIÈRES</b>	<b>4 992</b>	<b>4 079</b>
(2) Trésorerie opérationnelle	Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 027	1 781
	+ Fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses	1 103	1 120
	- Découverts bancaires	(6)	(35)
	<b>TRÉSORERIE OPÉRATIONNELLE</b>	<b>3 124</b>	<b>2 866</b>
(3) EBITDA ajusté	Résultat d'exploitation	569	1 200
	+ Dépréciations et amortissements	622	302
	- Loyers payés <sup>(1)</sup>	(285)	-
	<b>EBITDA AJUSTÉ (RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT DÉPRÉCIATIONS ET AMORTISSEMENTS)</b>	<b>905</b>	<b>1 502</b>
(4) Résultat d'exploitation après impôt	Résultat d'exploitation	569	1 200
	Taux effectif d'impôt ajusté (6)	30,8 %	28,9 %
	<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION APRÈS IMPÔT</b>	<b>392</b>	<b>852</b>
(5) Capitaux employés moyens <sup>(2)</sup>	Immobilisations corporelles	625	652
	+ Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location <sup>(3)</sup>	1 406	-
	+ Dettes locatives <sup>(3)</sup>	(1 424)	-
	+ Écarts d'acquisition	5 961	5 911
	+ Autres immobilisations incorporelles	737	753
	+ Investissements clients	600	592
	+ Besoin en fonds de roulement hors actifs financiers et fonds réservés de l'activité Services Avantages & Récompenses	(3 343)	(3 256)
	<b>CAPITAUX EMPLOYÉS MOYENS</b>	<b>4 563</b>	<b>4 651</b>

(1) Comme décrit en note 2.1.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2019 selon la méthode de transition dite « rétrospective modifiée », sans retraitement des périodes comparatives. Par conséquent, en 2018-2019, l'intégralité des loyers étaient inclus dans le résultat d'exploitation.

(2) Moyenne des capitaux employés du début et de fin de période.

(3) Moyenne de la position de première application au 1<sup>er</sup> septembre 2019 et du solde au 31 août 2020.

(6) Le calcul du taux effectif d'impôt ajusté se présente comme suit :

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020			AU 31 AOÛT 2019		
	RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	CHARGE D'IMPÔT	TAUX	RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS QUOTE-PART DANS LES RÉSULTATS DES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	CHARGE D'IMPÔT	TAUX
<b>APPARENT</b>	<b>(230)</b>	<b>(98)</b>	<b>- 42,6 %</b>	<b>957</b>	<b>(277)</b>	<b>28,9 %</b>
<i>Ajustements :</i>						
Coûts de restructuration	191	(44)		-	-	
Pertes de valeur	273	(57)		-	-	
Remboursement anticipé USPP	150	(42)		-	-	
Non-reconnaissance d'impôts différés non récurrents	-	122		-	-	
Autres	38	(11)		-	-	
<b>AJUSTÉ</b>	<b>422</b>	<b>(131)</b>	<b>30,8 %</b>	<b>957</b>	<b>(277)</b>	<b>28,9 %</b>

### 3.3.2 Synthèse des résultats et éléments financiers sur deux ans

	2019-2020	2018-2019
<b>Capitaux propres</b>	<b>2 773</b>	<b>4 498</b>
Part du Groupe	2 758	4 456
Participations ne donnant pas le contrôle	15	42
<b>Dettes financières <sup>(1)</sup></b>	<b>4 992</b>	<b>4 079</b>
Dettes financières non courantes	4 977	3 903
Dettes financières courantes	14	176
<b>Trésorerie (nette des découverts bancaires)</b>	<b>2 021</b>	<b>1 746</b>
<b>Actifs financiers de l'activité Services Avantages &amp; Récompenses (dont fonds réservés)</b>	<b>1 103</b>	<b>1 120</b>
<b>Endettement financier net <sup>(2)</sup></b>	<b>1 868</b>	<b>1 213</b>
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>19 321</b>	<b>21 954</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>569</b>	<b>1 200</b>
Résultat opérationnel	65	1 059
Résultat consolidé	(319)	686
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	(4)	21
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>(315)</b>	<b>665</b>
<b>Nombre moyen pondéré d'actions - de base</b>	<b>145 868 679</b>	<b>145 721 534</b>
Résultat net part du Groupe par action - de base (en euros)	(2,16)	4,56
Dividende par action versé sur l'exercice (en euros)	2,90	2,75
Valeur de l'action au 31 août (en euros)	59,96	103
Cours le plus haut de l'exercice	50,42	104,95
Cours le plus bas de l'exercice	107,40	84,92

(1) Y compris les instruments financiers, hors découverts bancaires.

(2) Trésorerie + fonds réservés et actifs financiers de l'activité Services Avantages & Récompenses - dettes financières.

### 3.3.3 Taux de change

CODES ISO	PAYS	MONNAIE	TAUX DE CLÔTURE	TAUX MOYEN
			AU 31/08/2020	2019-2020
			1 EURO =	1 EURO =
CFA	Afrique	CFA (1 000 unités)	0,656168	0,656168
ZAR	Afrique du Sud	Rand	19,958900	17,961558
DZD	Algérie	Dinar (1 000 unités)	0,151719	0,137362
SAR	Arabie Saoudite	Rial	4,462500	4,185579
ARS	Argentine	Peso	87,864600	87,864600
AUD	Australie	Dollar	1,621400	1,651967
BRL	Brésil	Real	6,473900	5,255367
BGN	Bulgarie	Lev bulgare	1,955800	1,955800
CAD	Canada	Dollar	1,560100	1,500363
CLP	Chili	Peso (1 000 unités)	0,927320	0,880803
CNY	Chine	Yuan	8,171100	7,842229
COP	Colombie	Peso (1 000 unités)	4,455000	4,024708
KRW	Corée	Won (1 000 unités)	1,415760	1,333720
CRC	Costa Rica	Colon (1 000 unités)	0,703740	0,638700
DKK	Danemark	Couronne	7,443900	7,462521
AED	Émirats arabes unis	Dirham	4,370300	4,097033
USD	États-Unis	Dollar	1,194000	1,114542
GNF	Guinée	Franc guinéen (1 000 unités)	11,412330	10,475812
HKD	Hong Kong	Dollar	9,253600	8,674971
HUF	Hongrie	Forint (1 000 unités)	0,354540	0,342401
INR	Inde	Roupie (1 000 unités)	0,087469	0,081499
IDR	Indonésie	Rupiah (1 000 unités)	17,404400	16,120820
ILS	Israël	Shekel israélien	4,013100	3,875383
JPY	Japon	Yen (1 000 unités)	0,126470	0,120130
KZT	Kazakhstan	Tenge (1 000 unités)	0,499840	0,448275
KWD	Koweït	Dinar	0,363200	0,341438
LBP	Liban	Livre libanaise (1 000 unités)	1,791390	1,679678
MGA	Madagascar	Malagasy ariary (1 000 unités)	4,532000	4,150750
MYR	Malaisie	Ringgit	4,973600	4,703275
MAD	Maroc	Dirham	10,876000	10,774817
MXN	Mexique	Peso	26,059000	23,385729
MZN	Mozambique	Metical du Mozambique	84,320000	73,079167
NOK	Norvège	Couronne	10,455000	10,504058
NZD	Nouvelle-Zélande	Dollar	1,772800	1,749983
OMR	Oman	Rial	0,456922	0,429320
PEN	Pérou	Sol	4,203600	3,809817
PHP	Philippines	Peso philippin	57,837000	56,396958
PLN	Pologne	Zloty	4,397100	4,385046



CODES ISO	PAYS	MONNAIE	TAUX DE CLÔTURE	TAUX MOYEN
			AU 31/08/2020	2019-2020
			1 EURO =	1 EURO =
QAR	Qatar	Rial	4,333000	4,066604
CZK	Rép. Tchèque	Cour. Tchèque (1 000 unités)	0,026208	0,026101
RON	Roumanie	Nouveau Leu	4,839800	4,803158
GBP	Royaume-Uni	Livre	0,896050	0,876372
RUB	Russie	Rouble (1 000 unités)	0,088299	0,076530
SGD	Singapour	Dollar	1,623500	1,542363
SEK	Suède	Couronne	10,288800	10,607529
CHF	Suisse	Franc suisse	1,077400	1,076296
TZS	Tanzanie	Shilling (1 000 unités)	2,754620	2,570154
THB	Thaïlande	Baht	37,098000	34,692833
TND	Tunisie	Dinar	3,269042	3,171349
TRY	Turquie	Livre	8,777000	7,075258
UYU	Uruguay	Peso uruguayen	50,749000	44,592042
VND	Vietnam	Dong vietnamien (1000 unités)	27,574740	25,944940



### 3.3.4 Politique d'investissements

(en millions d'euros)

	2019-2020	2018-2019
Investissements corporels et incorporels et investissements clients	393	415
Acquisitions de titres de participations au cours de l'exercice	18	301

Par ailleurs, à la date de ce document, le Groupe n'a consenti aucun engagement significatif ferme d'acquisition de titres de participation.

En raison de la nature de l'activité du Groupe, les investissements représentent moins de 2 % du chiffre d'affaires et correspondent essentiellement à des investissements sur sites, qui interviennent en support de l'activité opérationnelle et sont financés par la trésorerie opérationnelle. Aucun de ces

investissements n'est significatif individuellement en 2019-2020.

Les principales acquisitions de l'exercice sont mentionnées en note 6.1 « Écarts d'acquisition » de l'annexe aux comptes consolidés.

La description détaillée des flux d'investissement figure dans les 4.4, 6.2 et 6.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

### 3.3.5 Organigramme juridique simplifié

## SODEXO SA

Détient, directement  
ou indirectement,  
100 % du capital  
des filiales citées

<b>ROYAUME-UNI</b>	SODEXO LTD SODEXO IRELAND LTD SODEXO REMOTE SITES SCOTLAND LTD STH JAPAN K.K.
<b>AMÉRIQUE DU NORD</b>	SODEXO, INC CENTERPLATE ULTIMATE HOLDINGS, CORP. CK FRANCHISING, INC SODEXO CANADA LTD
<b>FRANCE</b>	SOGERES SA SODEXO ENTREPRISES SAS SODEXO SANTE MEDICO SOCIAL SAS SOCIETE FRANCAISE DE RESTAURATION ET SERVICES SODEXO ENERGIE ET MAINTENANCE SODEXO SPORTS ET LOISIRS SODEXO JUSTICE SERVICES
<b>EUROPE</b>	SODEXO SERVICE SOLUTIONS AUSTRIA GMBH SODEXO ITALIA SPA SODEXO BELGIUM SA SODEXO SERVICES GMBH (ALLEMAGNE) SODEXO IBERIA SA SODEXO AB (SUEDE) SODEXO NEDERLAND BV SODEXO LUXEMBOURG SA
<b>AMÉRIQUE DU SUD</b>	SODEXO CHILE SPA SODEXO DO BRASIL COMERCIAL SA SODEXO FACILITIES SERVICES LTDA (BRESIL) SODEXO PEROU SAC SODEXO SAS (COLOMBIE)
<b>ASIE AUSTRALIE</b>	SODEXO MANAGEMENT CO LTD SHANGHAI SODEXO SINGAPORE PTE LTD SODEXO REMOTE SITES AUSTRALIA PTY LTD SODEXO FOOD SOLUTIONS INDIA PRIVATE LTD SODEXO EUROASIA SARL (RUSSIE) KELVIN CATERING SERVICES LLC (EMIRATS ARABES UNIS) *
<b>SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES</b>	SODEXO PASS INTERNATIONAL SAS (FRANCE) SODEXO PASS FRANCE SA SODEXO PASS DO BRASIL SERV. E COMERCIO SA SODEXO PASS CESKA REPUBLICA AS SODEXO PASS BELGIUM SA SODEXO MOTIVATION SOLUTIONS UK LTD INSPIRUS LLC (USA)

\* Présence d'actionnaires minoritaires extérieurs au groupe Sodexo

NB : Cet organigramme simplifié fait apparaître les principales filiales du Groupe pour chaque zone géographique ou d'activités au 31 août 2020.

## 3.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 août 2020)

### SODEXO

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

À l'Assemblée Générale

### OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société SODEXO relatifs à l'exercice clos le 31 août 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 28 octobre 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

### FONDEMENT DE L'OPINION

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « *Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés* » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> septembre 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

#### Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.1.2 « *Nouvelles normes et interprétations appliquées* » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose l'adoption au 1<sup>er</sup> septembre 2019 de la norme IFRS 16 « *Contrats de location* » et de l'interprétation IFRIC 23 « *Incertitude relative aux traitements fiscaux* ».

## JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## Évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition

*(Note 6.4 de l'annexe aux comptes consolidés)*

### Description du risque

Au 31 août 2020, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 5 764 millions d'euros et représentent le poste le plus important du bilan. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur recouvrable des écarts d'acquisition, déterminée dans le cadre du test de dépréciation annuel ou d'un test ponctuel réalisé à la survenance d'un indice de perte de valeur, est inférieure à leur valeur nette comptable.

La détermination de la valeur recouvrable repose le plus souvent sur des calculs de flux de trésorerie futurs actualisés et requiert un jugement important de la direction, notamment sur l'établissement des prévisions ainsi que sur le choix des taux d'actualisation et de croissance à long terme retenus.

Dans ce contexte, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition comme un point clé de l'audit, du fait de l'importance de ces actifs au bilan et des incertitudes inhérentes à certains éléments et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur recouvrable.

### Notre réponse au risque

Nous avons effectué un examen critique des modalités mises en œuvre par la direction pour déterminer la valeur recouvrable des écarts d'acquisition. Nos travaux ont consisté à :

- apprécier les éléments composant la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT au niveau auquel les écarts d'acquisition sont suivis par le Groupe et la cohérence de ces éléments avec ceux pris en compte dans les projections des flux de trésorerie ;
- apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie au regard des environnements économiques dans lesquels opère le Groupe ;
- apprécier la cohérence du taux de croissance retenu pour les flux projetés avec les prévisions disponibles d'inflation long terme des zones géographiques concernées ;
- apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux prévisions de flux de trésorerie en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque UGT ou groupe d'UGT permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires ;
- vérifier que la note 6.4 donne une information appropriée sur les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition à une variation des principales hypothèses retenues.

## Remises, rabais et ristournes fournisseurs

*(Note 4 de l'annexe aux comptes consolidés)*

### Description du risque

Les remises, rabais et ristournes reçus par le Groupe de ses fournisseurs dans le cadre des contrats de restauration ou services de *facilities management* sont comptabilisés en réduction du coût des ventes.

Au sein du Groupe, il existe un nombre important de contrats d'achats auprès des fournisseurs intégrant des remises commerciales basées sur les quantités achetées ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou le respect d'engagements tels que, par exemple, des clauses d'exclusivité pour les fournisseurs. Ces contrats peuvent être signés au niveau local, régional ou mondial.

En raison du nombre de contrats au sein du Groupe, et compte tenu du fait que leurs durées ne coïncident pas toujours avec l'exercice comptable du Groupe, l'évaluation des remises fournisseurs requiert une part d'estimation importante de la direction et constitue, en conséquence, un point clé de l'audit.

## Notre réponse au risque

Nous avons réalisé, lorsque cela nous a semblé pertinent, des tests sur le caractère effectif des contrôles mis en œuvre par la direction pour prévenir ou détecter d'éventuelles erreurs dans l'estimation des remises fournisseurs comptabilisées.

Nos procédures d'audit incluent, sur la base d'échantillons :

- l'analyse des contrats signés avec les fournisseurs et de la correcte application des termes de ces contrats pour la détermination des remises comptabilisées sur l'exercice, en particulier au regard des volumes achetés, y compris l'estimation des remises à recevoir à la clôture ;
- la vérification de l'existence des créances les plus significatives comptabilisées à la clôture au titre des remises à recevoir et la conformité de leur calcul aux dispositions contractuelles conclues avec les fournisseurs ;
- la comparaison des remises reçues après la clôture comptable avec les créances comptabilisées à la clôture afin d'évaluer la fiabilité des estimations du Groupe.

## Risques fiscaux

*(Notes 2.1.2.2, 2.1.2.3 et 10.2 de l'annexe aux comptes consolidés)*

### Description du risque

Le Groupe est présent et opère dans de nombreux pays à travers le monde et ses opérations sont sujettes, dans le cadre normal de ses activités, à des vérifications régulières de la part des administrations fiscales de ces pays.

Ces contrôles peuvent donner lieu à des redressements fiscaux et à des contentieux avec les administrations fiscales.

L'estimation des incidences de ces risques fiscaux et des provisions afférentes, constituées le cas échéant, fait l'objet d'une part significative de jugement de la direction, notamment pour apprécier l'issue des contentieux en cours ou encore la probabilité de survenance des risques identifiés. Nous avons pour cette raison considéré ces éléments comme un point-clé de notre audit.

### Notre réponse au risque

Nous avons mené des entretiens avec la direction, obtenu une compréhension des procédures de contrôle interne mises en place pour identifier les risques fiscaux et les positions fiscales incertaines et, le cas échéant, déterminer les provisions nécessaires.

Avec le recours à nos experts en fiscalité, nous avons également :

- mené des entretiens auprès de la direction fiscale du Groupe et des directions locales pour apprécier le cas échéant l'état actuel des investigations menées et des redressements notifiés par les autorités fiscales et suivre les développements des litiges en cours ;
- consulté les décisions et correspondances récentes des sociétés du Groupe avec les autorités fiscales, et pris connaissance de la correspondance entre les sociétés concernées et leurs conseils en matière de fiscalité ;
- analysé les réponses de ces conseils fiscaux à nos demandes d'information ou les analyses que ces conseils ont produites dans le cadre de litiges en cours ;
- procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la direction ;
- vérifié que les derniers développements ont été pris en compte dans l'analyse des risques et l'estimation des provisions constatées au bilan.

## VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration arrêté le 28 octobre 2020.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société SODEXO par votre Assemblée Générale du 22 février 1994 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 4 février 2003 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 août 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-septième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la dix-huitième année.

### RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

### RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

#### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

## Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 28 octobre 2020

Les commissaires aux comptes

### **PricewaterhouseCoopers Audit**

Stéphane Basset

### **KPMG Audit**

Département de KPMG SA

Caroline Bruno-Diaz





# 4

## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ MÈRE

<b>4.1</b>	<b>Comptes sociaux de Sodexo S.A.</b>	<b>168</b>
4.1.1	Compte de résultat	168
4.1.2	Bilan	169
<b>4.2</b>	<b>Annexe aux comptes sociaux</b>	<b>170</b>
<b>4.3</b>	<b>Informations supplémentaires concernant les comptes sociaux</b>	<b>188</b>
4.3.1	Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices	188
4.3.2	Répartition des résultats	189
4.3.3	Délais de paiement des fournisseurs et des clients	189
<b>4.4</b>	<b>Rapport des commissaires aux comptes</b>	<b>191</b>
4.4.1	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	191
4.4.2	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	195

## 4.1 COMPTES SOCIAUX DE SODEXO S.A.

### 4.1.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)

	NOTES	2019-2020	2018-2019
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>3</b>	<b>135</b>	<b>128</b>
Autres produits d'exploitation		199	317
Achats consommés		(1)	(1)
Charges de personnel		(65)	(76)
Autres charges d'exploitation		(259)	(337)
Impôts et taxes		(9)	(9)
Dotations aux amortissements et provisions		(18)	(6)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(18)</b>	<b>16</b>
Résultat financier	4	358	580
Résultat exceptionnel	5	(133)	(22)
Participation des salariés		-	-
Impôts sur les bénéfices	6	14	23
<b>Résultat net</b>		<b>221</b>	<b>597</b>

## 4.1.2 Bilan

### Actif

(en millions d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
<b>ACTIF IMMOBILISÉ NET</b>			
Immobilisations incorporelles	7	50	38
Immobilisations corporelles	7	6	4
Immobilisations financières	7-9	7 581	6 618
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>7</b>	<b>7 637</b>	<b>6 660</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>			
Clients et comptes rattachés	9	32	66
Autres créances et comptes de régularisation	9	958	471
Valeurs mobilières de placement	11	138	145
Disponibilités		617	84
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>		<b>1 745</b>	<b>766</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>9 383</b>	<b>7 426</b>

### Passif

(en millions d'euros)	NOTES	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital		590	590
Primes		248	248
Réserves et résultat		1 806	2 010
<b>Provisions réglementées</b>		<b>15</b>	<b>15</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>13</b>	<b>2 659</b>	<b>2 863</b>
Provisions pour risques et charges	10	392	384
<b>DETTES</b>			
Emprunts et dettes financières	14-15	6 138	3 609
Fournisseurs et comptes rattachés	14	50	44
Autres dettes et comptes de régularisation	14	144	526
<b>TOTAL DES DETTES ET PROVISIONS</b>		<b>6 724</b>	<b>4 563</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>9 383</b>	<b>7 426</b>

## 4.2 ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX

### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

<b>1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE</b>	<b>171</b>	<b>14. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES DETTES</b>	<b>178</b>
1.1 Opérations sur le capital	171	<b>15. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>179</b>
1.2 Emprunts externes	171	15.1 Emprunts obligataires	179
<b>2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES</b>	<b>171</b>	15.2 Autres emprunts auprès des organismes financiers	179
2.1 Actif immobilisé	171	15.3 Emprunts auprès des sociétés apparentées	180
2.2 Clients et comptes rattachés	172	<b>16. CHARGES À PAYER – PRODUITS ET CHARGES CONSTATÉS D'AVANCE</b>	<b>180</b>
2.3 Valeurs mobilières de placement (hors actions propres)	172	<b>17. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES LIÉES</b>	<b>181</b>
2.4 Actions propres – attributions gratuites d'actions	172	<b>18. ENGAGEMENTS FINANCIERS</b>	<b>182</b>
2.5 Opérations en devises	172	18.1 Engagements donnés par Sodexo S.A.	182
2.6 Primes d'émission d'emprunt	172	18.2 Engagements reçus par Sodexo S.A.	182
2.7 Retraite	172	18.3 Engagements au titre des instruments financiers	182
2.8 Intégration fiscale	172	<b>19. PRINCIPAUX ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE L'ASSIETTE DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS</b>	<b>183</b>
<b>3. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>173</b>	<b>20. ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RETRAITE</b>	<b>183</b>
<b>4. RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>173</b>	20.1 Indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite	183
<b>5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>174</b>	20.2 Engagements relatifs à un plan de retraite supplémentaire	183
<b>6. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES</b>	<b>174</b>	<b>21. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS</b>	<b>183</b>
<b>7. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>175</b>	<b>22. INTÉGRATION FISCALE</b>	<b>183</b>
<b>8. ÉTAT DES AMORTISSEMENTS</b>	<b>175</b>	22.1 Intégration fiscale	183
<b>9. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET DES CRÉANCES</b>	<b>176</b>	22.2 Déficits restituables au 31 août 2020	183
<b>10. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>176</b>	<b>23. EFFECTIF MOYEN DE L'ENTREPRISE</b>	<b>184</b>
<b>11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>	<b>177</b>	<b>24. CONSOLIDATION</b>	<b>184</b>
<b>12. ACTIONS PROPRES</b>	<b>177</b>	<b>25. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE</b>	<b>184</b>
<b>13. CAPITAUX PROPRES</b>	<b>178</b>	<b>26. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>	<b>185</b>
13.1 Capital social	178		
13.2 Variation des capitaux propres	178		

## 1. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

### 1.1 Opérations sur le capital

Au cours de l'exercice 2019-2020, Sodexo S.A. a procédé au rachat de 340 000 actions propres pour une valeur de 34 millions d'euros affectées aux plans d'attribution gratuite d'actions émises sur les exercices antérieurs.

### 1.2 Emprunts externes

Sodexo S.A. a émis en date du 27 avril 2020 et du 17 juillet 2020 deux emprunts obligataires pour un montant nominal total de 2,5 milliards d'euros, opérations permettant à Sodexo S.A. d'allonger la maturité moyenne de sa dette et de renforcer ses réserves de liquidité à long terme (voir note 15.1 « Emprunts obligataires »).

Par ailleurs, afin de préserver son indépendance et son agilité financière, Sodexo S.A. a procédé en juillet 2020 au remboursement par anticipation de ses placements privés américains (emprunts USPP), d'un montant nominal de 607 millions de dollars américains. Conformément aux dispositions contractuelles, une indemnité d'un montant total de 48 millions de dollars américains (42 millions d'euros) a été versée et comptabilisée en charges exceptionnelles. À la suite de cette opération, décrite en notes 5. « Résultat exceptionnel » et 15.2.2 « Emprunts auprès d'investisseurs américains », Sodexo S.A. n'est plus soumis au respect d'aucun *covenant* financier au titre de ses emprunts.

## 2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes sociaux ont été élaborés et présentés conformément aux principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général de 2014 conformément au règlement 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC) modifié par le règlement 2016-07 du 4 novembre 2016.

Les principes comptables retenus pour l'élaboration des comptes sociaux de l'exercice 2019-2020 sont identiques à ceux de l'exercice 2018-2019. La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

En application du règlement 2015-06 de l'ANC, les malis techniques de confusion de patrimoine sont classés en autres immobilisations financières (voir note 7 « État de l'actif immobilisé »).

Les modalités de la mise en place des dispositions du règlement 2015-05 de l'ANC, relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couvertures, applicable pour Sodexo S.A. à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2017, sont indiquées dans la note 2.5.

Les conventions comptables d'établissement et de présentation des comptes sociaux ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique. Seules sont exprimées les informations significatives.

Les chiffres figurant dans les tableaux de l'annexe sont exprimés en millions d'euros.

Les montants portés en résultat exceptionnel représentent les éléments qui ne se rapportent pas aux activités courantes, ainsi que certains éléments exceptionnels par leur nature concernant les activités habituelles.

Le bilan et le compte de résultat de Sodexo S.A. incluent les données des établissements situés en France métropolitaine et dans les départements et territoires d'outre-mer.

### 2.1 Actif immobilisé

Les immobilisations sont évaluées à leur coût d'acquisition ou d'apport. Le coût d'acquisition est constitué des éléments suivants : le prix d'achat ainsi que tous les frais accessoires, coûts directement attribuables à l'acquisition ou à la mise en place du bien, engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue.

Les amortissements sont calculés selon le mode linéaire en fonction de la durée normale d'utilisation des biens. L'amortissement linéaire est considéré comme l'amortissement économiquement justifié.

#### 2.1.1 Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis entre trois et cinq ans et les progiciels de gestion intégrés sur trois à sept ans, selon leur durée normale d'utilisation.

La différence entre l'amortissement comptable des immobilisations incorporelles et l'amortissement fiscal est enregistrée en amortissements dérogatoires.

#### 2.1.2 Immobilisations corporelles

Les durées d'amortissement linéaire généralement retenues sont les suivantes :

Constructions	20 ans
Installations générales et agencements	3 à 10 ans
Matériel et outillage	4 à 10 ans
Matériel de transport	4 ans
Matériel de bureau et informatique	3 à 10 ans
Autres immobilisations corporelles	5 à 10 ans

### 2.1.3 Immobilisations financières

Les titres de participation et les autres immobilisations financières sont inscrits au bilan pour leur coût d'acquisition ou leur valeur d'apport. À la clôture de l'exercice, une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'usage est inférieure à la valeur nette comptable au bilan incluant les malis techniques de confusion de patrimoine affectés comptablement.

La valeur d'usage des titres de participation est déterminée en fonction de l'actif net comptable, de la rentabilité et des perspectives d'avenir de la participation.

Lorsque la valeur nette comptable des titres de participation est supérieure à la quote-part d'actif net comptable, la valorisation est généralement confortée par la détermination d'une valeur d'usage basée sur l'actualisation des flux de trésorerie futurs.

Les paramètres retenus ont été les suivants :

- flux de trésorerie après impôts qui ressortent des plans d'activité et d'une valeur terminale calculée en extrapolant les données de la dernière année sur la base des taux de croissance à long terme des secteurs d'activité et zones géographiques concernés. Les plans d'activité sont établis généralement sur un à cinq ans ;
- actualisation des flux de trésorerie sur la base du coût moyen pondéré du capital.

L'estimation de la valeur d'usage peut justifier le maintien d'une valeur nette comptable supérieure à la quote-part d'actif net comptable.

Les frais liés à l'acquisition de titres de participation intégrés au coût de revient des titres sont fiscalement déduits par voie d'amortissements dérogatoires sur une période de cinq ans.

Les créances rattachées à des participations sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Par ailleurs, lors de cessions ou liquidations de participation, la dépréciation sur titres de participation est reprise dans le résultat exceptionnel.

## 2.2 Clients et comptes rattachés

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute comptable.

## 2.3 Valeurs mobilières de placement (hors actions propres)

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, les moins-values latentes éventuelles à la clôture de l'exercice faisant l'objet d'une dépréciation.

## 2.4 Actions propres – attributions gratuites d'actions

Une provision est constituée lorsqu'il est probable que 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.

En fonction des termes des plans, la provision est, le cas échéant, constituée au fur et à mesure que les services sont rendus par les bénéficiaires.

La provision est reprise à la date de livraison des actions qui donne lieu à la constatation d'une moins-value à hauteur du coût d'acquisition moyen des actions correspondantes.

Lorsque les actions propres ne sont ni affectées à un plan ni détenues à des fins d'annulation, elles sont évaluées au plus bas du prix moyen d'acquisition et du cours de Bourse moyen du dernier mois avant la clôture annuelle.

Les actions propres acquises à des fins d'annulation sont comptabilisées en autres immobilisations financières et ne font l'objet d'aucune dépréciation.

## 2.5 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes et créances en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de change de fin d'exercice. La différence résultant de la conversion des dettes et créances en devises au cours de clôture est, le cas échéant, portée au bilan en « Comptes de régularisation ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

En application du règlement ANC 2015-05, une distinction est effectuée, pour les opérations en devises étrangères, entre transactions commerciales et transactions financières :

- le résultat de change relatif aux transactions commerciales est présenté en résultat d'exploitation dans la rubrique « autres charges » ;
- le résultat de change relatif aux transactions financières est présenté en résultat financier. Il inclut le report lié aux opérations de couverture comptabilisé *pro rata temporis* sur la durée des contrats.

## 2.6 Primes d'émission d'emprunt

Les primes constatées lors de l'émission d'un emprunt sont comptabilisées en charges à répartir à l'actif du bilan et amorties linéairement sur la durée de l'emprunt.

## 2.7 Retraite

Les indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite relatives au personnel en activité figurent en « Engagements hors bilan ». Les engagements relatifs au régime de retraite supplémentaire, évalués selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte des salaires de fin de carrière, figurent aussi en « Engagements hors bilan » après prise en compte, le cas échéant, de la valeur des actifs de couverture affectés à ces régimes.

## 2.8 Intégration fiscale

Sodexo S.A. est la société tête du Groupe d'intégration fiscale française. Sodexo S.A. est la seule redevable de l'impôt pour l'ensemble du groupe fiscal intégré. Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément. Les éventuels gains ou charges d'impôt sur les sociétés intégrées sont constatés dans les comptes de Sodexo S.A.

À la suite de l'avis émis par le Conseil National de la Comptabilité (avis n° 2005-G du 12 octobre 2005 du Comité d'Urgence) relatif aux conditions de constatation d'une provision chez la société mère bénéficiant du régime de l'intégration fiscale, Sodexo S.A. a opté pour le traitement comptable suivant : les déficits fiscaux des filiales générés dans le cadre de l'intégration fiscale et qui leur seront probablement restitués, ont fait l'objet d'une provision pour charges fiscales (comptabilisée en provision pour impôt) dans les comptes de Sodexo S.A. Sont considérés comme probablement restituables tous les déficits fiscaux des filiales opérationnelles puisqu'elles les utiliseront quand elles redeviendront bénéficiaires.

### 3. VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

(en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019
<b>Chiffre d'affaires par secteur d'activité</b>		
Services sur Site	-	-
Prestations de services de holding	135	128
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>128</b>
<b>Chiffre d'affaires par zone géographique</b>		
France métropolitaine	135	128
Départements et territoires d'outre-mer	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>128</b>

### 4. RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019
Dividendes reçus des filiales et participations	476	711
Intérêts et produits assimilés	15	16
Intérêts et charges assimilés	(91)	(82)
Gains et pertes de change	(3)	(45)
Résultat net sur provisions d'éléments financiers	(39)	(20)
<b>TOTAL</b>	<b>358</b>	<b>580</b>

Les éléments relatifs au résultat net sur provisions d'éléments financiers correspondent principalement au solde des dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation à hauteur de 44 millions d'euros.

Le montant des intérêts et charges assimilés comprend un mali technique de confusion de patrimoine de 6 millions d'euros lié à la réorganisation juridique au sein du Groupe.

## 5. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions d'euros)	2019-2020	2018-2019
Variation nette des provisions sur situation nette négative des filiales et participations	(46)	(17)
Résultat sur actions propres et obligations sur plans d'achat d'actions	(8)	(8)
Variation sur provisions réglementées et amortissements dérogatoires	-	-
Variation nette de la provision pour déficits restituables aux filiales intégrées	(29)	(5)
Abandons de créances/subventions accordées	-	-
Résultat net sur cessions d'actifs	(8)	8
Autres	(42)	-
<b>TOTAL</b>	<b>(133)</b>	<b>(22)</b>

Le résultat net sur cessions d'actifs comprend les gains et pertes sur cessions de titres de participation dans le cadre d'une réorganisation juridique au sein du Groupe.

La perte de 8 millions d'euros sur actions propres et obligations sur plans d'achat d'actions provient :

- de la moins-value sur la cession des actions propres dans le cadre de la livraison des actions gratuites pour 53 millions d'euros ;

- de la reprise nette des provisions sur les attributions gratuites d'actions pour 45 millions d'euros.

La ligne « Autres » inclut au 31 août 2020 une indemnité de 42 millions d'euros dû en raison du remboursement par anticipation des deux emprunts souscrit en 2011 et 2018 auprès d'investisseurs américains à hauteur de 607 millions d'euros (emprunts USPP).

## 6. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

(en millions d'euros)	RÉSULTAT AVANT IMPÔT	IMPÔT	RÉSULTAT APRÈS IMPÔT
Résultat d'exploitation	(18)	2	(16)
Résultat financier	358	13	371
Résultat exceptionnel	(133)	(1)*	(134)
Participation des salariés	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>207</b>	<b>14</b>	<b>221</b>

\* Ce montant comprend notamment le gain d'impôt sur l'intégration fiscale française pour 14 millions d'euros.



## 7. ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(en millions d'euros)	VALEURS BRUTES AU 31 AOÛT 2019	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS DE L'EXERCICE	AUTRES VARIATIONS DE L'EXERCICE	VALEURS BRUTES AU 31 AOÛT 2020	VALEURS NETTES AU 31 AOÛT 2020
Immobilisations incorporelles	89	21	1	-	109	50
Immobilisations corporelles	17	4	-	-	21	6
Immobilisations financières						
• Participations	6 637	368	13	-	6 992	6 806
• Créances rattachées à des participations	54	704	51	(1)	706	697
• Autres immobilisations financières	87	-	9	-	78	78
<b>TOTAL DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>6 778</b>	<b>1 072</b>	<b>73</b>	<b>(1)</b>	<b>7 776</b>	<b>7 581</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6 884</b>	<b>1 097</b>	<b>74</b>	<b>(1)</b>	<b>7 906</b>	<b>7 637</b>

En application du règlement 2015-06 de l'ANC, les malis techniques de confusion de patrimoine sont classés en autres immobilisations financières pour un montant de 74 millions d'euros.

Sodexo S.A. a participé à la recapitalisation de ses filiales en Belgique, aux Pays-Bas et en Australie.

Les autres variations de l'exercice correspondent à la réorganisation juridique au sein du Groupe.

## 8. ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

(en millions d'euros)	AMORTISSEMENTS AU 31 AOÛT 2019	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS DE L'EXERCICE	AUTRES VARIATIONS DE L'EXERCICE	AMORTISSEMENTS AU 31 AOÛT 2020
Immobilisations incorporelles	51	8	-	-	59
Immobilisations corporelles	13	2	-	-	15
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>74</b>

## 9. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET DES CRÉANCES

(en millions d'euros)	MONTANTS BRUTS	MOINS D'1 AN	PLUS D'1 AN	AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	MONTANTS NETS
Participations	6 992	-	6 992	186	6 806
Créances rattachées à des participations	706	706	-	9	697
Autres immobilisations financières	78	4	74	-	78
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>7 776</b>	<b>710</b>	<b>7 066</b>	<b>195</b>	<b>7 581</b>
Créances clients et comptes rattachés	33	33	-	1	32
Autres créances et comptes de régularisation	958	843	115	-	958
<b>TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES</b>	<b>991</b>	<b>876</b>	<b>115</b>	<b>1</b>	<b>990</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8 767</b>	<b>1 586</b>	<b>7 181</b>	<b>196</b>	<b>8 571</b>

Il n'y a pas de créances représentées par des effets de commerce.

## 10. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

(en millions d'euros)	MONTANTS AU 31 AOÛT 2019	AUGMENTATIONS DE L'EXERCICE	DIMINUTIONS/ RECLASSEMENTS DE L'EXERCICE	AUTRES VARIATIONS DE L'EXERCICE	MONTANTS AU 31 AOÛT 2020
Provisions pour risques et charges	383	121	112	-	392
Dépréciation					
• sur immobilisations financières	160	44	9	-	195
• sur actif circulant	3	-	2	-	1
<b>TOTAL DES DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>163</b>	<b>44</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>196</b>
<b>TOTAL</b>	<b>546</b>	<b>165</b>	<b>123</b>	<b>-</b>	<b>588</b>
Dont dotations et reprises					
• d'exploitation		13	13		
• financières		69	33		
• exceptionnelles		83	77		

Au 31 août 2020, les principales provisions pour risques et charges concernent :

- des provisions sur attributions gratuites d'actions pour 134 millions d'euros ;
- des provisions pour déficits restituables aux filiales intégrées fiscalement pour 139 millions d'euros ;

- des provisions sur situations nettes négatives des filiales pour 86 millions d'euros ;
- des provisions pour pertes de change de 25 millions d'euros ;
- des provisions pour litiges de 8 millions d'euros.

## 11. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	MONTANTS BRUTS AU 31 AOÛT 2020	MONTANTS NETS AU 31 AOÛT 2020	MONTANTS NETS AU 31 AOÛT 2019
Actions propres	127	127	137
Trésorerie sur le contrat de liquidité	11	11	7
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>138</b>	<b>144</b>

## 12. ACTIONS PROPRES

### TABLEAU DE MOUVEMENTS DE L'EXERCICE SUR LES ACTIONS PROPRES

	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES
<b>Nombre d'actions détenues</b>		
Au 1 <sup>er</sup> septembre 2019	1 448 566	-
Achats	2 471 771 *	-
Ventes	(2 477 986) *	-
Annulation actions propres auto-détenues traduite en diminution du capital et prime d'émission	-	-
Affectation en actions propres en voie d'annulation	-	-
Au 31 août 2020	1 442 351	-
<b>Valeur brute des actions détenues (en millions d'euros)</b>		
Au 1 <sup>er</sup> septembre 2019	145	-
Achats	186 *	-
Ventes	(193) *	-
Annulation actions propres auto-détenues traduite en diminution du capital et prime d'émission	-	-
Affectation en actions propres en voie d'annulation	-	-
Au 31 août 2020	138	-

\* Les achats et les cessions comprennent la mise en œuvre du contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement qui est conforme à la décision 2018-01 de l'Autorité des marchés financiers, visant à favoriser la liquidité des titres et la régularité de leurs cotations.  
Les cessions d'actions propres comprennent également celles réalisées dans le cadre des actions gratuites attribuées précédemment aux salariés.

## 13. CAPITAUX PROPRES

### 13.1 Capital social

Au 31 août 2020, le capital social s'élève à 589 819 548 euros et comprend 147 454 887 actions dont 70 890 216 actions à droit de vote double.

Depuis l'exercice 2012-2013, toutes les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans au moins et qui sont conservées ainsi jusqu'à la date de mise en paiement

du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficient d'une majoration de dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende versé aux autres actions. Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

### 13.2 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)

Capitaux propres à la clôture de l'exercice précédent	2 863
Dividendes approuvés par l'Assemblée Générale et distribués	(430)
Dividendes attachés aux actions auto-détenues	5
Résultat de l'exercice	221
Provisions réglementées	-
Annulation actions propres auto-détenues traduite en diminution du capital et prime d'émission	-
Autres – report/déport des contrats de change à terme	-
<b>CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>2 659</b>

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, la Société dispose de réserves, autres que la réserve légale, d'un montant au moins égal à la valeur de l'ensemble des actions propres qu'elle possède.

## 14. MONTANT ET ÉCHÉANCE DES DETTES

DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION (en millions d'euros)	MONTANTS BRUTS	MOINS D'UN AN	ENTRE 1 ET 5 ANS	À PLUS DE 5 ANS
Autres emprunts obligataires	4 998	18	2 100	2 880
Emprunt auprès des sociétés apparentées	1 140	560	-	580
Autres dettes financières	-	-	-	-
<b>SOUS-TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>6 138</b>	<b>578</b>	<b>2 100</b>	<b>3 460</b>
Fournisseurs et comptes rattachés *	50	50	-	-
Autres dettes et comptes de régularisation	144	144	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>6 332</b>	<b>772</b>	<b>2 100</b>	<b>3 460</b>

\* Seules les dettes fournisseurs incluant les charges à payer sont portées sur cette ligne.

Il n'y a pas de dettes représentées par des effets de commerce.

MONTANT ET ÉCHÉANCE DES DETTES FOURNISSEURS (en millions d'euros)	TOTAL	< 30 JOURS	DE 31 À 44 JOURS	DE 45 À 75 JOURS	DE 76 À 90 JOURS	> 90 JOURS
Fournisseurs hors Groupe *	45	43	-	2	-	-
Fournisseurs Groupe	5	5	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

\* Seules les dettes fournisseurs incluant les charges à payer sont portées sur cette ligne.

## 15. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DETTES FINANCIÈRES

### 15.1 Emprunts obligataires

Le 24 juin 2014, Sodexo S.A. a émis un emprunt obligataire structuré en deux tranches :

- 600 millions d'euros remboursables au pair le 24 janvier 2022 et portant intérêt à un taux annuel de 1,75 %. Le coupon est payable le 24 janvier de chaque année ;
- 500 millions d'euros remboursables au pair le 24 juin 2026 et portant intérêt à un taux annuel de 2,50 %. Le coupon est payable le 24 juin de chaque année.

Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 9 millions d'euros au 31 août 2020.

Le 14 octobre 2016, Sodexo S.A. a émis un emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance avril 2027 et portant intérêt au taux annuel de 0,75 %. Le coupon est payable le 14 avril de chaque année. Le 1<sup>er</sup> août 2017, cet emprunt a fait l'objet d'un abondement de 200 millions d'euros. Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 2 millions d'euros au 31 août 2020.

Sodexo S.A. a émis le 22 mai 2018 un emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance mai 2025 et portant intérêt au taux annuel de 1,125 %. Le coupon est payable le 22 mai de chaque année. Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 1 million d'euros au 31 août 2020.

Sodexo S.A. a émis le 26 juin 2019 un nouvel emprunt obligataire de 250 millions de livres sterling à échéance juin 2028 et portant intérêt au taux annuel de 1,75 %. Le coupon est payable le 26 juin de chaque année. Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 1 million d'euros au 31 août 2020.

Le 27 avril 2020, Sodexo S.A. a émis un emprunt obligataire structuré en deux tranches :

- 700 millions d'euros remboursables au pair le 27 avril 2025 et portant intérêt à un taux annuel de 0,75 %. Le coupon est payable le 27 avril de chaque année ;
- 800 millions d'euros remboursables au pair le 27 avril 2029 et portant intérêt à un taux annuel de 1 %. Le coupon est payable le 27 avril de chaque année.

Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 5 millions d'euros au 31 août 2020.

Le 17 juillet 2020, Sodexo S.A. a émis un emprunt obligataire structuré en deux tranches :

- 500 millions d'euros remboursables au pair le 17 janvier 2024 et portant intérêt à un taux annuel de 0,5 %. Le coupon est payable le 17 janvier de chaque année ;

- 500 millions d'euros remboursables au pair le 17 juillet 2028 et portant intérêt à un taux annuel de 1 %. Le coupon est payable le 17 juillet de chaque année.

Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 1 million d'euros au 31 août 2020.

Aucun des emprunts obligataires ne comporte de *covenants* financiers.

### 15.2 Autres emprunts auprès des organismes financiers

#### 15.2.1 Ligne de crédit confirmé multidevises de juillet 2011

Le 18 juillet 2011, Sodexo S.A. a signé une ligne de crédit confirmé multidevises d'un montant maximum de 600 millions d'euros plus 800 millions de dollars américains, avec une échéance fixée initialement au 18 juillet 2016. Cette ligne de crédit a été modifiée à plusieurs reprises, en dernier lieu en juillet 2019, avec une nouvelle date d'échéance en juillet 2024, et prévoyant deux options permettant de prolonger l'échéance d'un an jusqu'en juillet 2026. Le montant maximum disponible s'élève désormais à 589 millions d'euros plus 785 millions de dollars américains.

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

Le 20 mai 2020, le Groupe a obtenu deux autres lignes de crédit bilatérales d'un montant total de 250 millions d'euros, une première de 150 millions d'euros qui devrait arriver à échéance en mai 2021 et une deuxième de 100 millions d'euros qui devrait arriver à échéance en janvier 2021 avec la possibilité de prolongation de 8 mois supplémentaires.

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 2020, comme au 31 août 2019, aucun tirage n'est en cours sur cette ligne de crédit.

#### 15.2.2 Emprunts auprès d'investisseurs américains

Au cours de l'exercice, Sodexo S.A. a remboursé le nominal restant dû des emprunts souscrits entre 2011 et 2018 auprès d'investisseurs américains (emprunts USPP, 607 millions de dollars américains).

Conformément aux conditions des emprunts USPP, ce remboursement a entraîné le paiement d'une indemnité de 48 millions de dollars américains (soit 42 millions d'euros).

À la suite de cette opération, Sodexo S.A. n'est plus soumis au respect d'aucun *covenant* financier au titre de ses emprunts.

### 15.2.3 Billets de trésorerie

L'encours au titre des billets de trésorerie émis par Sodexo S.A. est nul au 31 août 2020 comme au 31 août 2019.

Les emprunts obligataires et les emprunts auprès des établissements décrits ci-dessus comprennent des clauses usuelles de remboursement anticipé. Ces clauses de remboursement anticipé intègrent des clauses de défaut croisé ou de changement de contrôle qui s'appliquent sur l'ensemble des emprunts.

## 15.3 Emprunts auprès des sociétés apparentées

Le 24 juillet 2020, Sodexo S.A. a souscrit à un emprunt de 607 millions de dollars américains (soit 522 millions d'euros) auprès de sa filiale Sodexo Finance USD Limited à échéance du 20 avril 2021. Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 0,4 million d'euros au 31 août 2020.

Sodexo S.A. a, le 14 septembre 2017, souscrit à un emprunt de 580 millions d'euros auprès de sa filiale Sodexo Finance Designated Activity Company à échéance septembre 2034. Le montant des intérêts courus relatifs à cet emprunt s'élève à 15 millions d'euros au 31 août 2020.

## 16. CHARGES À PAYER – PRODUITS ET CHARGES CONSTATÉS D'AVANCE

### CHARGES À PAYER (en millions d'euros)

Dettes financières	34
Fournisseurs et comptes rattachés	17
Dettes fiscales et sociales	12
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

### PRODUITS ET CHARGES CONSTATÉS D'AVANCE (en millions d'euros)

Produits constatés d'avance	1
Charges constatées d'avance	11

## 17. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES LIÉES

(en millions d'euros)	ENTREPRISES LIÉES	ENTREPRISES AVEC LESQUELLES LA SOCIÉTÉ A UN LIEN DE PARTICIPATION	ENTREPRISES SANS LIEN	TOTAL
<b>Actif - Montants bruts</b>				
Participations	6 971	21	-	6 992
Créances rattachées à des participations	697	9	-	706
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commande	-	-	-	-
Clients et comptes rattachés	32	-	-	32
Autres créances d'exploitation	2	-	-	2
Sociétés apparentées	658	-	-	658
Créances hors exploitation	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>8 360</b>	<b>30</b>	<b>-</b>	<b>8 390</b>
<b>Passif</b>				
Fournisseurs et comptes rattachés	5	-	-	5
Sociétés apparentées	106	-	-	106
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>111</b>
<b>Compte de résultat</b>				
Chiffre d'affaires	132	-	-	132
Autres produits d'exploitation	174	-	-	174
Autres charges d'exploitation	(130)	-	-	(130)
Produits financiers	492	-	-	492
Charges financières	(65)	-	-	(65)
Produits exceptionnels	36	-	-	36
Charges exceptionnelles	(54)	-	-	(54)

Entreprises liées : filiales consolidées par intégration globale.

Entreprises avec liens : filiales en équivalence et filiales non consolidées détenues à plus de 10 %.

Entreprises sans lien : filiales en équivalence et filiales non consolidées détenues à moins de 10 %.

Il n'existe pas de transaction entre parties liées qui soit significative et conclue à des conditions autres que normales.

## 18. ENGAGEMENTS FINANCIERS

### 18.1 Engagements donnés par Sodexo S.A.

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
Garanties de bonne fin données aux clients du groupe Sodexo	1 614	1 606
Engagements de paiement donnés aux tiers	5 056	5 598
Engagements de retraite	12	13
Autres engagements	139	137
<b>TOTAL</b>	<b>6 821</b>	<b>7 354</b>

Les engagements de paiement donnés aux tiers concernent des garanties d'emprunts accordés aux filiales, des garanties liées aux programmes d'affacturage inversé signés par les filiales de Sodexo S.A. plafonnées à 580 millions d'euros dont 77 millions d'euros garantis au 31 août 2020 ainsi qu'une garantie donnée durant l'exercice pour le programme de billets de trésorerie de 1 925 millions d'euros.

Les baux concernant le siège social Groupe à Issy-les-Moulineaux représentent 20 millions d'euros d'engagements donnés en matière de location de bureaux.

Les autres engagements comprennent notamment la garantie que Sodexo S.A. a émise en octobre 2012 en faveur du *Trustee* afin de couvrir les obligations de Sodexo UK au titre du plan de retraite au Royaume-Uni dans la limite d'un montant de 100 millions de livres sterling pour une durée de 12 ans, soit jusqu'en octobre 2024.

### 18.2 Engagements reçus par Sodexo S.A.

(en millions d'euros)	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
Engagements reçus	2 400	2 950

Les engagements reçus correspondent principalement à la contre-garantie par Sodexo, Inc. des emprunts financiers de Sodexo S.A. en baisse compte tenu des emprunts remboursés par anticipation intervenus durant l'exercice.

### 18.3 Engagements au titre des instruments financiers

À la fin de l'exercice, les engagements restant en cours sont :

NATURE	DATE DE MISE EN PLACE	DATE D'ÉCHÉANCE	NOMINAL	VALEUR DE MARCHÉ DES SWAPS AU 31 AOÛT 2020
Achats à terme de devise	Avril 2011 Juin 2019	Avril 2021 Juin 2028	633 millions USD 250 millions GBP	92 millions EUR 11 millions EUR
<i>Swap</i> couvrant le risque de change et de taux sur un prêt à Sodexo do Brasil Comercial SA	Mai 2020	Novembre 2020	80 millions BRL	1 million EUR

Sodexo S.A. a recours à des instruments dérivés afin de couvrir les risques auxquels elle peut être exposée du fait de la volatilité des taux d'intérêt et des taux de change.



## 19. PRINCIPAUX ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE L'ASSIETTE DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

ACCROISSEMENTS (en millions d'euros)		ALLÈGEMENTS (en millions d'euros)	
Amortissements dérogatoires	15	Participation des salariés	-
		Autres provisions non déductibles	5

La dette future d'impôt correspondant à cette fiscalité latente s'élève à 3 millions d'euros calculée au taux de 34,43 %.

## 20. ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RETRAITE

### 20.1 Indemnités légales ou conventionnelles de départ en retraite

À l'occasion du départ à la retraite de ses salariés, Sodexo S.A. leur versera les indemnités prévues dans l'accord d'entreprise. L'engagement de retraite a été calculé sur la base des droits acquis à la clôture de l'exercice, en prenant en compte les salaires de fin de carrière et des hypothèses d'actualisation et de présence dans l'entreprise.

Cet engagement, qui ne fait l'objet d'aucune provision au bilan, peut être évalué à 8 millions d'euros au 31 août 2020.

### 20.2 Engagements relatifs à un plan de retraite supplémentaire

Les engagements relatifs à un plan de retraite supplémentaire ont été évalués selon la méthode d'évaluation des unités de crédit projetées en tenant compte des salaires de fin de carrière. Après prise en compte des sommes disponibles, ces engagements sont évalués à 4 millions d'euros et ne font l'objet d'aucune provision au bilan.

## 21. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Le montant de la rémunération versée aux administrateurs au cours de l'exercice s'élève à moins de 1 million d'euros (voir section 5.5.3 du Document d'enregistrement universel).

## 22. INTÉGRATION FISCALE

### 22.1 Intégration fiscale

Un produit de 14 millions d'euros a été constaté sur l'exercice 2019-2020 au titre de l'intégration fiscale. Il correspond à la différence entre le cumul des charges et produits d'impôt comptabilisés par les sociétés françaises intégrées et le produit d'impôt de Sodexo S.A. en tant que société mère du Groupe d'intégration fiscale.

### 22.2 Déficits restituables au 31 août 2020

Le montant des déficits potentiellement restituables aux filiales de l'intégration fiscale au 31 août 2020 s'élève à 435 millions d'euros, soit une provision d'impôt de 139 millions d'euros à un taux de 32,02 %.

## 23. EFFECTIF MOYEN DE L'ENTREPRISE

	AU 31 AOÛT 2020	AU 31 AOÛT 2019
Cadres	403	358
Agents de maîtrise	28	30
Employés	3	37
Apprentis	14	9
<b>TOTAL</b>	<b>448</b>	<b>434</b>

L'effectif moyen représente la moyenne du personnel présent à la fin de chaque trimestre.

## 24. CONSOLIDATION

Sodexo S.A. est consolidé dans les comptes de Bellon SA, dont le siège social est situé au 17-19, place de la Résistance à Issy-les-Moulineaux. Les comptes consolidés du groupe Sodexo sont présentés dans le chapitre 3 du Document d'enregistrement universel.

## 25. ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

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

## 26. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en milliers d'euros)	CAPITAL	AUTRES CAPITAUX	QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU	VALEUR COMPTABLE DES TITRES		PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS EN NET	MONTANT DES GARANTIES DONNÉES	CHIFFRE D'AFFAIRES DU DERNIER EXERCICE	RÉSULTAT DU DERNIER EXERCICE	DIVIDENDES ENCAISSÉS AU COURS DE L'EXERCICE
				BRUTE	NETTE					
<b>Renseignements Détaillés</b>										
<b>Filiales Françaises</b>										
Sodexo Pass International SAS	406 656	302 652	100,00 %	662 056	662 056	-	-	-	94 598	80 060
Sodexo Entreprises	51 697	(21 356)	100,00 %	201 669	201 669	-	1 250	550 230	(8 044)	11 923
Sofinsod SAS	82 683	277 300	100,00 %	133 860	133 860	-	-	-	10 164	-
Sogeres	2 153	6 610	92,26 %	107 717	107 717	-	-	410 788	(8 116)	2 286
Sodexo GC	15 095	1 673	100,00 %	72 218	72 218	-	-	-	4 513	-
SEVPTE	92	(13 330)	100,00 %	34 659	34 659	-	-	25 360	(10 229)	7 005
ETIN	36 030	(11 986)	100,00 %	22 213	22 213	-	370 000	-	4 378	-
Société Française de Restauration et Services	1 899	(47 060)	100,00 %	31 741	16 411	-	2 140	177 972	(25 619)	-
FoodChéri	274	(10 111)	87,03 %	30 029	15 029	-	200	14 963	(9 350)	-
Ouest Catering	516	3 724	100,00 %	7 900	7 900	-	-	-	3 484	-
Lenôtre SA	2 606	(77 062)	100,00 %	62 394	1 517	-	-	56 295	(51 164)	-
Sodexo Afrique SARL	1 624	(2 029)	100,00 %	14 539	17	-	1 255	-	785	-
Sodexo Ventures France	143	(5 004)	100,00 %	23 425	-	-	-	-	(3 659)	-
<b>Participations Françaises</b>										
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Filiales Étrangères</b>										
Sodexo, Inc.	3 139 223		100,00 %	2 120 844	2 120 844	676 991	8 375	7 111 614	(19 237)	-
Sodexo Finance Designated Activity Company	379 830	540 533	100,00 %	807 830	807 830	-	3 231 454	-	43 201	-
Sodexo Holdings Ltd	423 690	(11 459)	100,00 %	555 305	555 305	-	1 116	-	10 734	31 241
Sodexo do Brasil Comercial SA	85 035	168 640	98,61 %	446 825	446 825	13 564	6 422	522 349	14 481	-
Sodexo Belgium SA	215 765	(3 005)	99,89 %	242 428	242 428	-	3 957	288 560	(24 734)	549
Sodexo Beteiligungs BV & Co. KG	193	179 617	100,00 %	195 456	195 456	-	-	-	182	-
Sodexo Food Solutions India Private Limited	10 975	10 531	100,00 %	145 009	145 009	-	-	235 991	(2 578)	-

(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 Australia Pty Ltd	125 709	(72 994)	86,29 %	136 418	136 418	-	7 709	61 971	(12 535)	-
Sodexo Nederland B.V.	45	20 359	100,00 %	115 435	115 435	-	800	225 436	(38 288)	-
Novae Holding SA	232	10	100,00 %	112 045	112 045	-	-	-	10	-
Sodexo AB	10 535	36 486	100,00 %	101 264	101 264	-	-	317 967	2 969	-
Sodexo Services Asia	81 550	17 962	100,00 %	89 462	89 462	-	25 126	-	4 912	-
Compagnie Financière Aurore International	58 010	11 980	100,00 %	68 920	68 920	-	-	-	464	199 000
Sodexo SAS	103	7 167	100,00 %	40 153	40 153	-	-	125 589	6 495	5 384
Sodexo Inversiones SA	22 460	12 149	100,00 %	28 041	28 041	-	40 996	-	1 658	-
Prima Assistance SA	15	-	85,00 %	27 762	27 762	-	-	34 297	1 277	-
Sodexo Iberia SA	3 467	4 497	100,00 %	27 677	27 677	-	-	215 250	(8 576)	1 541
Sodexo Entegre Hizmet Yonetimi AS	6 829	-	100,00 %	25 530	25 530	-	3 418	55 517	-	-
Sodexo Global Services UK Limited	25 110	79 037	100,00 %	24 391	24 391	-	-	-	55 516	83 319
Sodexo Mexico SA de CV	4 964	1 636	100,00 %	17 434	17 434	-	-	70 804	1 261	-
Sodexo One-Site Services Israel Ltd	-	7 986	100,00 %	16 340	16 340	-	10 416	40 817	(495)	-
Sodexo Argentina SA	146	1 440	100,00 %	12 834	12 834	-	4 268	49 718	(2 285)	-
Sodexo Chile SpA	9 928	5 829	100,00 %	10 999	10 999	-	57 277	346 016	4 511	-
Kalyx Limited	17	(17)	100,00 %	9 430	9 430	-	-	-	-	-
Sodexo SRL	7 447	(5 782)	100,00 %	8 872	-	-	300	4 838	(196)	-
Sodexo Singapore Pte Ltd	8 315	1 610	100,00 %	8 614	8 614	-	-	62 481	(3 917)	-
Sofinsod Insurance Designed Activity Company	7 868	(348)	100,00 %	7 868	7 868	-	8 000	-	278	-
Sodexo Maroc SA	2 547	(2 725)	100,00 %	7 667	3 461	-	1 839	19 865	(1 057)	-
Sodexo OY	5 046	(2 427)	100,00 %	7 054	7 054	-	-	106 644	(3 965)	2 124
Sodexo Italia SPA	1 898	54 369	100,00 %	7 029	7 029	-	-	324 205	136	18 449
Sodexo S.R.O.	5 249	(7 534)	100,00 %	6 420	434	-	859	23 046	(2 725)	-
Sodexo Euroasia	53	12 266	100,00 %	6 214	6 214	-	3 398	80 714	-	-

(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					
<b>Participations Étrangères</b>										
Sodexo GmbH	308	307 350	37,37 %	38 702	38 702	-	-	-	(34)	-
Eat Club, Inc.	55 781	(35 516)	17,05 %	18 395	-	-	-	72 539	(13 422)	-
Mentor Technical Group Corporation	-	19 219	45,00 %	18 423	18 423	-	-	48 345	2 725	390
Socat LLC	558	1 574	49,00 %	11 372	8 531	-	-	29 989	(317)	1 021
<b>Renseignements globaux</b>										
Autres filiales Françaises	-	-	-	21 873	18 845	-	43 656	-	-	19 022
Autres filiales Étrangères	-	-	-	24 690	20 196	423	49 753	-	-	6 427
Autres participations Françaises	-	-	-	1 787	1 419	-	1 786	-	-	52
Autres participations Étrangères	-	-	-	14 881	6 260	136	3 221	-	-	4 554
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6 992 110</b>	<b>6 806 147</b>	<b>691 114</b>	<b>3 888 988</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>474 347</b>

## 4.3 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES COMPTES SOCIAUX

### 4.3.1 Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices

(en millions euros)	2019-2020 <sup>(1)</sup>	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	590	590	590	603	615
Nombre d'actions émises	147 454 887	147 454 887	147 454 887	150 830 449	153 741 139
Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	135	128	114	119	132
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	266	632	450	428	587
Impôts sur les bénéfices	14	24	62	14	(15)
Participation des salariés	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	221	597	481	396	616
Résultat distribuable	-	430	407	417	371
<b>Résultats par action</b>					
Résultat après impôts et participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	1,90	4,44	3,47	2,93	3,72
Résultat après impôts, participation des salariés, produit d'impôt et dotations aux amortissements et provisions	1,50	4,05	3,26	2,62	4,01
Dividende net attribué par action <sup>(2)</sup>	-	2,90	2,75	2,75	2,40
Majoration du dividende net attribué par action éligible <sup>(2)</sup>	-	0,29	0,275	0,275	0,24

(1) Résultats soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire du 12 janvier 2021.

(2) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021 de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019-2020.

(en millions euros)	2019-2020	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	448	434	370	360	337
Montant de la masse salariale de l'exercice	43	55	44	40	40
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales...)	22	22	20	16	16

## 4.3.2 Répartition des résultats

(en millions d'euros)	EXERCICE 2019-2020 <sup>(1)</sup>	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2015-2016
Résultat net après impôt	221	597	481	396	616
Report à nouveau	1 443	1 276	1 202	1 223	966
Report à nouveau <sup>(2)</sup>	28	23	18	11	12
Report à nouveau <sup>(3)</sup>	-	-	-	-	-
Dotations à la réserve légale	-	-	-	-	-
<b>Prélèvement à la réserve de plus-value à long terme</b>	-	-	-	-	-
Bénéfice à répartir	1 692	1 896	1 701	1 630	1 594
Répartition des dividendes nets	-	427	405	415	369
Répartition de la majoration des dividendes nets <sup>(4)</sup>	-	3	2	2	2
Réserves	-	-	-	-	-
<b>Report à nouveau</b>	<b>1 692</b>	<b>1 465</b>	<b>1 294</b>	<b>1 213</b>	<b>1 223</b>
<b>Nombre d'actions composant le capital</b>	<b>147 454 887</b>	<b>147 454 887</b>	<b>147 454 887</b>	<b>150 830 449</b>	<b>153 741 139</b>
<b>Nombre d'actions donnant droit à dividende</b>	<b>147 454 887</b>	<b>147 454 887</b>	<b>147 454 887</b>	<b>150 830 449</b>	<b>153 741 139</b>
<b>Bénéfice après impôt par action</b> (en euros)	<b>1,50</b>	<b>4,05</b>	<b>3,26</b>	<b>2,62</b>	<b>4,01</b>

(1) Les éléments ci-dessus sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 12 janvier 2021.

(2) Dividendes non distribués des actions auto-détenues.

(3) Majoration de 10 % du dividende non distribué.

(4) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021 de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019-2020.

## 4.3.3 Délais de paiement des fournisseurs et des clients

### FACTURES REÇUES NON RÉGLÉES AU 31 AOÛT 2020 DONT LE TERME EST ÉCHU

(en millions d'euros)	0 JOUR	DE 1 À 30 JOURS	DE 31 À 60 JOURS	DE 61 À 90 JOURS	PLUS DE 91 JOURS	TOTAL (1 JOUR ET PLUS)
<b>Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures	827	-	-	-	-	1 197
Montant TTC	16	8	5	1	2	16
% du montant total des achats HT de l'exercice	8,8 %	4,4 %	2,8 %	0,5 %	1,1 %	8,8 %
<b>Factures exclues des tranches de retard de paiement relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées</b>						
Nombre de factures			-			
Montant TTC			-			
<b>Délais de paiement de référence utilisés</b>						
						Délais contractuels

**FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES AU 31 AOÛT 2020 DONT LE TERME EST ÉCHU**

(en millions d'euros)	0 JOUR	DE 1 À 30 JOURS	DE 31 À 60 JOURS	DE 61 À 90 JOURS	PLUS DE 91 JOURS	TOTAL (1 JOUR ET PLUS)
<b>Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures	361	-	-	-	-	1 639
Montant TTC	11	9	4	1	9	22
% du montant total des ventes HT de l'exercice	3,4 %	3,0 %	1,3 %	0,2 %	2,8 %	7,3 %
<b>Factures exclues des tranches de retard de paiement relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées</b>						
Nombre de factures			16			
Montant TTC			1			
<b>Délais de paiement de référence utilisés</b>						
						Délais contractuels



## 4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### 4.4.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

**Exercice clos le 31 août 2020**

**SODEXO**

255, Quai de la Bataille-de-Stalingrad  
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

À l'assemblée générale,

#### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société SODEXO relatifs à l'exercice clos le 31 août 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 28 octobre 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

#### Fondement de l'opinion

##### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

##### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> septembre 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

#### Justification des appréciations – points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

## Évaluation des titres de participation

### Description du risque

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 août 2020 pour un montant net de 6 806 millions d'euros, représentent le poste le plus important du bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'usage lors de chaque clôture.

Comme indiqué dans la note 2.1.3 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'usage est déterminée par la direction en fonction de l'actif net comptable, de la rentabilité et des perspectives d'avenir de la participation.

Lorsque la valeur nette comptable des titres de participation est supérieure à la quote-part d'actif net comptable, la valeur d'usage est déterminée sur la base de l'actualisation des flux de trésorerie futurs issus des plans d'activité établis par la direction sur un à cinq ans, ce qui requiert l'exercice du jugement de cette dernière.

Dans ce contexte et du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur d'usage, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation et, le cas échéant, celles des créances et les provisions pour risques s'y rattachant, constitue un point clé de l'audit.

### Notre réponse au risque

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'usage des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs, déterminée par la direction, est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et, selon les titres concernés, à :

- pour les évaluations reposant sur des éléments historiques, vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités et que les ajustements opérés sur ces capitaux propres sont fondés le cas échéant sur une documentation probante ;
- pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :
  - obtenir les prévisions de flux de trésorerie des participations concernées et apprécier leur cohérence avec les plans d'activité établis par la direction,
  - apprécier la cohérence du taux de croissance retenu des flux projetés avec les prévisions disponibles d'inflation long terme des zones géographiques concernées au regard des environnements économiques dans lesquels opèrent ces participations,
  - apprécier le caractère raisonnable des taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie estimés en vérifiant notamment que les différents paramètres composant le coût moyen pondéré du capital de chaque participation permettent d'approcher le taux de rémunération attendu par des participants au marché pour des activités similaires.

Nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées aux participations ;
- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où la société est engagée à supporter les pertes d'une participation présentant des capitaux propres négatifs.

### Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

### Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

## Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société SODEXO par votre Assemblée Générale du 22 février 1994 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 4 février 2003 pour le cabinet KPMG Audit.

Au 31 août 2020, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-septième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la dix-huitième année.

## Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

## Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 28 octobre 2020

Les commissaires aux comptes

### **PricewaterhouseCoopers Audit**

Stéphane Basset

### **KPMG Audit**

Département de KPMG S.A.  
Caroline Bruno-Diaz

## 4.4.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 août 2020)

### SODEXO

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

À l'Assemblée Générale de la société SODEXO

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées. Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées 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 soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

### Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

### Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

#### Conventions approuvées 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 de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### CONVENTION D'ANIMATION ET DE PRESTATIONS ENTRE LES SOCIÉTÉS BELLON SA ET SODEXO

- Personnes concernées :

Mesdames Sophie Bellon et Nathalie Bellon-Szabo, et Monsieur François-Xavier Bellon, administrateurs de Sodexo et membres du Directoire de la société Bellon SA.

- Nature, objet et motifs justifiant de son intérêt pour la Société :

Depuis 1991, une convention de prestations de services lie la société Sodexo à la société Bellon SA, société holding animatrice de Sodexo.

Dans ses séances du 15 novembre 2016 et du 10 juillet 2017, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité d'Audit, a approuvé une refonte de cette convention. Elle a été approuvée par l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018.

La nouvelle convention a pris effet à compter du 17 novembre 2016, pour une durée de cinq ans.

Selon le Conseil d'Administration, Sodexo bénéficie, aux termes de cet accord, de l'expérience et de la compétence de trois managers de la société Bellon SA, mis à disposition de la société Sodexo pour exercer les fonctions suivantes : Direction Financière Groupe, Direction des Ressources Humaines Groupe et Direction de la Stratégie de Croissance Groupe.

- Modalités :

Le contrat prévoit des facturations de la société Bellon SA à Sodexo correspondant aux rémunérations du Directeur Financier Groupe, de la Directrice des Ressources Humaines Groupe et de la Directrice de la Stratégie de Croissance Groupe, sur la durée de leur mise à disposition. Ces rémunérations sont facturées à l'euro l'euro, comprenant les salaires fixes et variables, ainsi que les charges sociales y afférentes.

La facturation totale au titre de cette convention, ainsi que son évolution, sont examinées annuellement par le Comité d'Audit. En outre, et conformément à la loi, le Conseil d'Administration procède à l'examen annuel de la convention.

La facturation annuelle de Bellon SA est approuvée annuellement par le Conseil d'Administration de Sodexo, sans participation au vote des administrateurs membres de la famille Bellon.

Le montant comptabilisé en charge au titre de l'exercice s'élève à 1 460 305 euros hors taxes, correspondant aux rémunérations (y compris les charges sociales) des Directeur Financier Groupe, Directrice des Ressources Humaines Groupe et Directrice de la Stratégie de Croissance Groupe.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 20 novembre 2020

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Stéphane Basset

**KPMG Audit**

*Département de KPMG S.A.*

Caroline Bruno-Diaz

# 5

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>5.1</b>	<b>Structure du capital</b>	<b>199</b>
<b>5.2</b>	<b>Conseil d'Administration</b>	<b>200</b>
5.2.1	Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration	200
5.2.2	Conformité au Code AFEP-MEDEF	228
<b>5.3</b>	<b>Autres informations</b>	<b>229</b>
5.3.1	Autres informations concernant les mandataires sociaux et la Direction de la Société	229
5.3.2	Conventions et engagements réglementés	230
5.3.3	Éthique et Conformité	231
5.3.4	Plan de vigilance	233
5.3.5	Protection des données à caractère personnel	236
<b>5.4</b>	<b>Gestion des risques</b>	<b>239</b>
5.4.1	Les politiques du Groupe	239
5.4.2	Descriptif de la démarche de gestion des risques	242
5.4.3	Facteurs de risques	244
5.4.4	Direction de l'Audit Interne	253
<b>5.5</b>	<b>Rémunérations</b>	<b>254</b>
5.5.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux	254
5.5.2	Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux	262
5.5.3	Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux administrateurs	270
5.5.4	Politique de rémunération du Comité Exécutif	271
5.5.5	Description du dispositif d'intéressement à long terme – Attributions gratuites d'actions	272

Ce chapitre intègre le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il rend notamment compte de la composition du Conseil d'Administration et des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux ainsi que des éventuelles limitations que le Conseil a apportées aux pouvoirs du Directeur Général. Les éléments constitutifs de la rémunération des mandataires sociaux y sont détaillés, de même que leurs politiques de rémunération en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. Y figurent également les opérations sur les titres Sodexo déclarées par les mandataires sociaux au cours de l'exercice social clos au 31 août 2020 ainsi que des informations relatives à la structure du capital.

Certaines informations faisant partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise sont mentionnées dans d'autres sections du présent document. Ainsi, les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale figurent à la section 6.4.12, le tableau sur les délégations en matière d'augmentation de capital à la section 6.3.8 et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique sont exposés à la section 6.3.

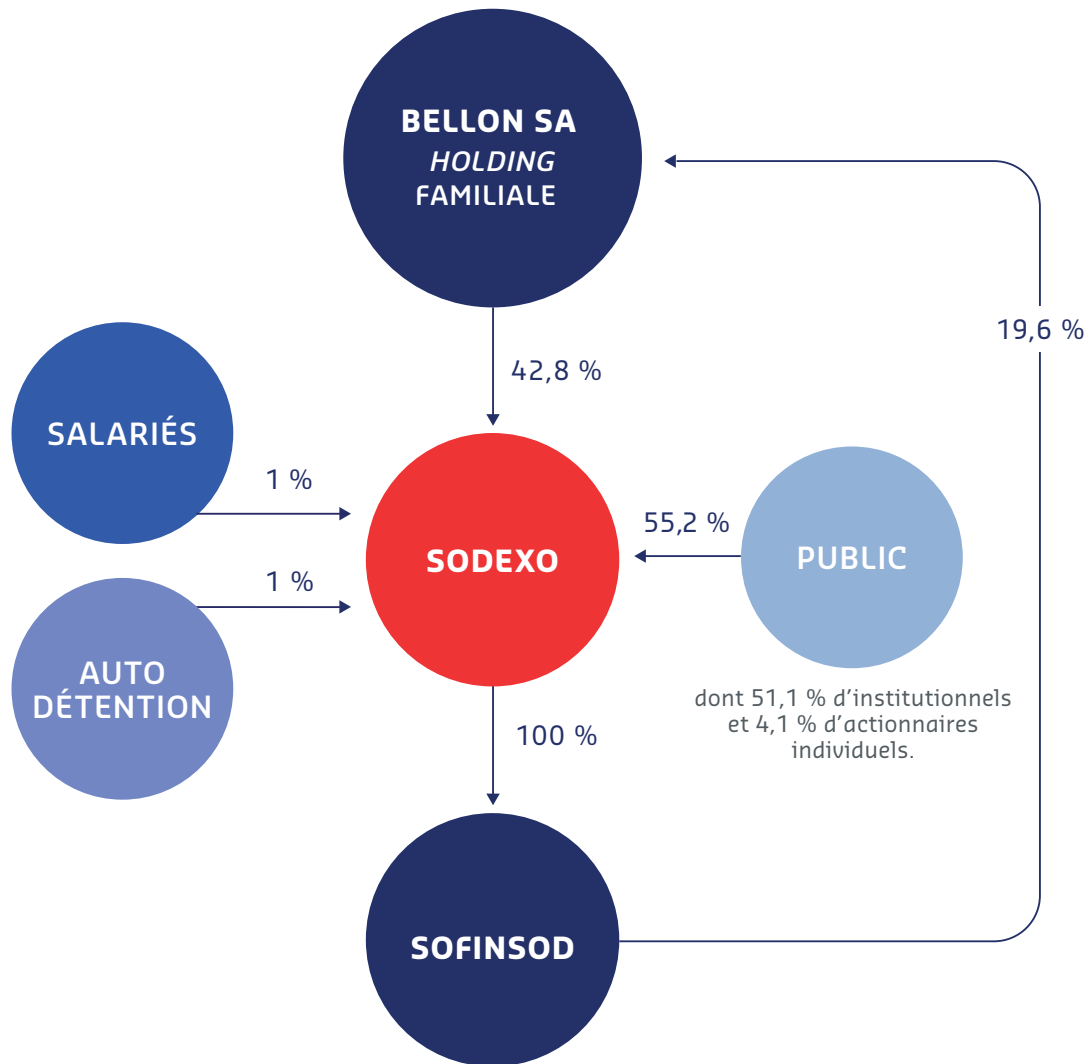
Ce rapport a été arrêté par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 28 octobre 2020 et soumis dans son intégralité aux commissaires aux comptes conformément à l'article L. 225-235 du Code de commerce.

Par ailleurs, il est précisé que Sodexo se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (ci-après le « Code AFEP-MEDEF »). L'application par la Société des recommandations de ce Code est présentée à la section 5.2.2.

Enfin, sont également exposés dans ce chapitre la gestion des risques du Groupe et les procédures de contrôle interne mises en œuvre par Sodexo (section 5.4) ainsi que le plan de vigilance en matière de responsabilité sociale et environnementale prévu par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (section 5.3.4).



## 5.1 STRUCTURE DU CAPITAL (1)



Pour plus de renseignements sur l'actionnariat, se référer à la section 6 du présent document.

1 Les pourcentages ont fait l'objet d'un arrondi au dixième.

## 5.2 CONSEIL D'ADMINISTRATION
























### 5.2.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration

Sodexo est une société anonyme à Conseil d'Administration. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2005, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général sont dissociées. Cette gouvernance permet d'assurer une distinction entre, d'une part, les fonctions de définition de la stratégie et de contrôle, qui appartiennent à la sphère de compétence du Conseil d'Administration et, d'autre part, les fonctions opérationnelles et exécutives, qui relèvent de la responsabilité de la Direction Générale.

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration sont définies par la loi, les Statuts de la Société et le Règlement intérieur du Conseil. Par ailleurs, trois comités spécialisés ont été mis en place par le Conseil d'Administration afin de contribuer à son efficacité et de garantir une meilleure gouvernance au sein de la Société.

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

### 5.2.1.1 Composition au 31 août 2020

	DATE DE NAISSANCE	NATIO- NALITÉ	NOMBRE DE MANDATS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	DATE D'ENTRÉE AU CONSEIL	EXPIRATION DU MANDAT À L'AG STATUANT SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE	ANCIENNETÉ (NOMBRE D'ANNÉES)	NOMBRE D'ACTIONS DE SODEXO DÉTENUES	ADMINIS- TRATEURS INDÉPEN- DANTS <sup>(1)</sup>	COMITÉS DU CONSEIL		
									AUDIT	NOMINA- TIONS	RÉMUNÉ- RATIONS
<b>Présidente</b>	 Sophie Bellon <sup>(2)</sup>	19/08/1961		1	26/07/1989	2019-2020	31	7 964			
<b>Administrateurs indépendants</b>	 Emmanuel Babeau	13/02/1967		0	26/01/2016	2020-2021	4	400	X		
	 Françoise Brougher <sup>(2)</sup>	02/09/1965		0	23/01/2012	2019-2020	8	400	X		
	 Soumitra Dutta <sup>(2)</sup>	27/08/1963		1	19/01/2015	2019-2020	5	400	X		
	 Véronique Laury	29/06/1965		0	21/01/2020	2021-2022	7 mois	400	X		
	 Luc Messier	21/04/1964		1	21/01/2020	2021-2022	7 mois	400	X		
	 Sophie Stabile	19/03/1970		3	01/07/2018	2021-2022	2	400	X	Pdte	
	 Cécile Tandeau de Marsac	17/04/1963		1	24/01/2017	2021-2022	3	400	X		Pdte
<b>Administrateurs</b>	 François-Xavier Bellon	10/09/1965		0	26/07/1989	2020-2021	31	36 383			
	 Nathalie Bellon-Szabo <sup>(2)</sup>	26/01/1964		0	26/07/1989	2019-2020	31	3 052			
<b>Administrateurs représentant les salariés</b>	 Philippe Besson	21/09/1956		0	18/06/2014	2021-2022	6	-	N/A <sup>(4)</sup>		
	 Cathy Martin	05/06/1972		0	10/09/2015	2019-2020 <sup>(3)</sup>	4	-	N/A <sup>(4)</sup>		

(1) Membres du Conseil d'Administration qualifiés d'administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

(2) Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021 le renouvellement des mandats de Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et Françoise Brougher pour une durée de 3 ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022-2023. Par ailleurs, Soumitra Dutta, dont le mandat arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021, a émis le souhait de ne pas être renouvelé dans ses fonctions d'administrateur.

(3) Le mandat confié en 2015 à Cathy Martin puis reconduit en 2018 par le Comité d'Entreprise Européen arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021. Le mandat de Cathy Martin a été reconduit par le Comité d'Entreprise Européen pour une nouvelle période de trois ans commençant à compter du 12 janvier 2021.

(4) Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont comptabilisés ni pour apprécier la représentation hommes/femmes ni pour établir le pourcentage d'administrateurs indépendants.

**70 %**

Administrateurs indépendants  
(hors administrateurs représentant  
les salariés)

**56 ans**

Âge moyen  
des administrateurs

**60 %**

Femmes administrateurs  
(hors administrateurs représentant  
les salariés)

**CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019-2020**

	DÉPART	NOMINATION	RENOUVELLEMENT
Conseil d'Administration	<b>Le 21 janvier 2020 :</b> Robert Baconnier Astrid Bellon	<b>Le 21 janvier 2020 :</b> Véronique Laury Luc Messier	<b>Le 21 janvier 2020 :</b> Sophie Stabile Cécile Tandeau de Marsac
Comité d'Audit	-	-	-
Comité des Rémunérations	-	-	-
Comité des Nominations	-	-	-

**5.2.1.2 Président d'honneur****PIERRE BELLON**

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

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

Nombre d'actions Sodexo détenues : **12 900**

**Fonction principale :** Président du Conseil de Surveillance de Bellon SA et Président d'honneur de Sodexo S.A.

**Carrière**

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

Il fonde, en 1966, Sodexo S.A., société dont il a été Président-Directeur Général jusqu'au 31 août 2005. À la suite de la décision prise par le Conseil d'Administration de dissocier les pouvoirs du Président et du Directeur Général, Pierre Bellon est nommé à partir de cette date et ce, jusqu'à l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016, Président du Conseil d'Administration de Sodexo. Depuis cette dernière date, il est Président d'honneur.

Président-Directeur Général de Bellon SA depuis 1988, il en devient ensuite Président du Directoire de 1996 à 2002 puis Président du Conseil de Surveillance à partir de février 2002.

Il a été par ailleurs :

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

**Autres mandats sociaux et fonctions****Sociétés liées à Sodexo**

## SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Président du Conseil de Surveillance :** Bellon SA

## SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

**Sociétés non liées à Sodexo**

## SOCIÉTÉS FRANÇAISES

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

## SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

**Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années**

- Président du Conseil d'Administration : Sodexo S.A. (*Fin du mandat : janvier 2016*)

### 5.2.1.3 Membres du Conseil d'Administration au 31 août 2020

#### SOPHIE BELLON – PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



**Née le 19 août 1961**  
**Nationalité française**  
**Diplômée de l'École des hautes études commerciales du Nord (EDHEC)**  
**Date de première nomination :** le 26 juillet 1989  
**Échéance du mandat :** Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020 (*Mandat proposé au renouvellement*)

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

Membre du Comité des Nominations

Nombre d'actions Sodexo détenues : **7 964**

**Fonction principale :** Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo S.A. \*

#### Carrière

Sophie Bellon commence sa carrière aux États-Unis en 1985 dans le conseil en fusions-acquisitions, au sein du Crédit Lyonnais, pour la clientèle française de la banque à New York.

En 1994, elle rejoint Sodexo comme chargée de mission auprès de la Direction Financière. En 2001, elle est nommée Chef de Projet, Contrôle de Gestion Stratégique à la Direction du Plan Groupe pour développer et mettre en place les indicateurs clés de performance Groupe. En septembre 2005, elle est nommée Directrice Fidélisation Clients Groupe et est en charge du déploiement de l'initiative sur la fidélisation des clients au niveau mondial.

En septembre 2008, elle rejoint Sodexo France Entreprises & Administrations où elle prend les fonctions de Directrice Générale. À ce titre, elle reprend également en septembre 2010 la responsabilité des activités de Facilities Management en France.

En novembre 2013, elle est nommée Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo (en remplacement de Robert Baconnier) et se voit confier la mission d'accélérer la Recherche, le Développement et l'Innovation, en particulier dans les services de Qualité de Vie. Le 26 janvier 2016, Sophie Bellon est désignée Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo S.A.

#### Autres mandats sociaux et fonctions

##### Sociétés liées à Sodexo

###### SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Directoire :** Bellon SA

###### SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

##### Sociétés non liées à Sodexo

###### SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Présidente :** PB Holding SAS
- **Membre du Conseil d'Administration :** L'Oréal \* ; Présidente du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations de L'Oréal \* ; Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance de L'Oréal \* ; Membre du Comité d'Audit de L'Oréal \*
- **Membre du Conseil d'Administration :** Association nationale des sociétés par actions (ANSA) ; Association française des entreprises privées (AFEP) ; Association Comité France Chine (CPC) ; United Way l'Alliance (UWA)

###### SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

#### Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Vice-Président du Conseil d'Administration :** Sodexo S.A. \* (*Fin du mandat : janvier 2016*)
- **Présidente du Directoire :** Bellon SA (France) (*Fin du mandat : septembre 2015*)
- **Membre fondateur :** Fondation Pierre Bellon (*Fin du mandat : septembre 2018*)
- **Co-chair :** Sodexo Women's International Forum for Talent (SWIFT) (*Fin du mandat : juin 2018*)

\* Société cotée.



**EMMANUEL BABEAU****Né le 13 février 1967****Nationalité française****Diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe) et titulaire d'un Diplôme d'études supérieures comptables et financières (DESCF)****Date de première nomination** : le 26 janvier 2016**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020-2021

Membre du Comité d'Audit

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400****Adresse professionnelle :**

Sodexo

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad  
92130 Issy-les-Moulineaux (France)**Fonction principale** : Directeur Financier de Philip Morris International**Carrière**

Emmanuel Babeau commence sa carrière chez Arthur Andersen fin 1990. En 1993, il rejoint le groupe Pernod Ricard comme Auditeur interne. En 1996, il est nommé Responsable de l'Audit Interne, de la Trésorerie et de la Consolidation. Puis il occupe plusieurs postes à responsabilité, notamment à l'international, avant de devenir Directeur du Développement en 2001 et d'être nommé en juin 2003 Directeur Financier puis en 2006, Directeur Général Adjoint en charge des finances.

Il rejoint Schneider Electric en 2009 en tant que Directeur Général Finances et Membre du Directoire. En 2013, il est nommé Directeur Général Délégué en charge des finances et des affaires juridiques. Le 1<sup>er</sup> mai 2020, il rejoint Philip Morris International en qualité de Directeur Financier.

**Autres mandats sociaux et fonctions****Sociétés liées à Sodexo**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

**Sociétés non liées à Sodexo**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Associé Gérant** : SCI GETIJ

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

**Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années**

- **Vice-Président et membre du Conseil d'Administration** : Aveva Group plc \*\*\* (Royaume-Uni) (*Fin du mandat : avril 2020*)
- **Directeur Général Délégué** : Schneider Electric SE \*\* (France) (*Fin du mandat : avril 2020*)
- **Membre du Conseil d'Administration** : Invensys Ltd. \*\* (Royaume-Uni) (*Fin du mandat : juillet 2018*) ; Schneider Electric Industries SAS \*\* (France) ; Schneider Electric USA Inc. \*\* (États-Unis) ; Schneider Electric (China) Co., Ltd. \*\* (China) ; Samos Acquisition Company Ltd. \*\* (Royaume-Uni) ; Schneider Electric Holdings Inc. \*\* (États-Unis) ; Carros Sensors Topco (anciennement InnoVista Sensors Topco Ltd) \*\* (Royaume-Uni) ; AO Schneider Electric (Russie) (*Fin des mandats : avril 2020*) ; Sanofi \* (France) (*Fin du mandat : mai 2020*)
- **Membre du Conseil de Surveillance** : InnoVista Sensors SAS \*\* (France) (*Fin du mandat : janvier 2018*) ; Aster Capital Partners SAS \*\* (France) ; Schneider Electric Energy Access \*\* (représentant Schneider Electric Industries SAS) (*Fin des mandats : avril 2020*)

\* Société cotée.

\*\* Société du groupe Schneider Electric.

## FRANÇOIS-XAVIER BELLON



**Né le 10 septembre 1965**

**Nationalité française**

**Diplômé de l'European Business School**

**Date de première nomination** : le 26 juillet 1989

**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020-2021

Membre du Comité d'Audit

Nombre d'actions Sodexo détenues : **36 383**

**Adresse professionnelle :**

Sodexo

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

**Fonction principale** : Président du Directoire de Bellon SA

### Carrière

François-Xavier Bellon commence sa carrière en 1990 dans le groupe Adecco, d'abord en France puis en Espagne.

En 1995, François-Xavier Bellon fait son entrée dans le groupe Sodexo comme opérationnel en France dans le segment Santé. En 1999, il est nommé Directeur Régional de Mexico DF avant de prendre la Direction Générale de Sodexo Mexique.

En 2004, il est nommé Directeur Général de Sodexo UK & Ireland. Il démissionne de son poste, après quelques mois, pour des raisons de santé.

En septembre 2004, il revient dans le groupe Adecco et dirige le département commercial de la division mondiale Staffing et les grands comptes internationaux du groupe. Il est basé entre Zurich et Londres.

En mai 2007, François-Xavier Bellon reprend une société basée au Royaume-Uni, spécialisée dans le maintien à domicile de personnes dépendantes, devient *Chief Executive Officer* puis fonde LifeCarers. Il quitte ses fonctions en novembre 2019 pour se concentrer sur ses différents rôles au sein de Bellon SA et de Sodexo.

### Autres mandats sociaux et fonctions

#### Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Président du Directoire** : Bellon SA

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

#### Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Directeur Général** : PB Holding SAS

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

### Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Directeur Général et membre du Conseil d'Administration** : Bright Yellow Group \*\* (Royaume-Uni) (*Fin du mandat* : avril 2016) ; LifeCarers Ltd. (Royaume-Uni) (*Fin du mandat* : novembre 2019)
- **Membre du Conseil d'Administration** : Bright Yellow Solutions Ltd. \*\* (Royaume Uni) (*Fin du mandat* : avril 2016) ; Footprint Ltd (*Fin du mandat* : avril 2016) ; U1<sup>st</sup> Sports SA (Espagne) (*Fin du mandat* : janvier 2019) ; House of HR (Belgique) (*Fin du mandat* : janvier 2019)
- **Conseiller** : Commerce Extérieur de la France (*Fin du mandat* : décembre 2018)

\*\* Société du groupe LifeCarers Ltd.

**NATHALIE BELLON-SZABO****Née le 26 janvier 1964****Nationalité française****Diplômée de l'European Business School****Date de première nomination** : le 26 juillet 1989**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020 (*Mandat proposé au renouvellement*)

Membre du Comité des Nominations

Nombre d'actions Sodexo détenues : **3 052****Adresse professionnelle :**

Sodexo

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad  
92130 Issy-les-Moulineaux (France)**Fonction principale** : Directrice Générale Sodexo Sports & Loisirs**Carrière**

Nathalie Bellon-Szabo commence sa carrière en 1987 dans la restauration commerciale. En 1989, elle devient Responsable commerciale de Scott Traiteur, puis Directrice Commerciale du Pavillon Royal.

Elle rejoint le groupe Sodexo en mars 1996 comme Directrice Commerciale de Sodexo Prestige en France, puis Chef de secteur en 1999. En septembre 2003, elle devient Directrice Générale de Sodexo Prestige et Directrice Générale de l'Affiche en janvier 2006. Elle est nommée Présidente du Directoire du Lido en 2009. Elle prend le poste de Directrice Générale de la Division Prestige Sports et Loisirs en France à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2010 et la présidence du Directoire de Lenôtre en 2012.

Le 1<sup>er</sup> septembre 2015, elle est nommée Directrice Générale, Sodexo Sports et Loisirs France, Services sur Site et Directrice Générale des Opérations Sports & Loisirs au niveau mondial, Services sur Site.

Le 19 juin 2018, elle est nommée Directrice Générale Sports & Loisirs au niveau mondial et rejoint le Comité Exécutif du Groupe.

**Autres mandats sociaux et fonctions****Sociétés liées à Sodexo**

## SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Directoire** : Bellon SA
- **Présidente** : Gedex SAS ; Umanis SAS
- **Présidente du Directoire** : Société du Lido (SEGSMI) ; Lenôtre SA

## SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

**Sociétés non liées à Sodexo**

## SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

## SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

**Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années**

- **Présidente** : Yachts de Paris SAS (France) (*Fin du mandat : novembre 2018*) ; Société d'exploitation des vedettes Paris Tour Eiffel SAS (France) (*Fin du mandat : novembre 2018*) ; Sodexo Sports et Loisirs SAS (France) (*Fin du mandat : novembre 2018*) ; Compagnie d'armateur fluvial et maritime SAS (France) (*Fin du mandat : novembre 2018*)
- **Présidente du Conseil d'Administration** : Millenia SA (France) (*Fin du mandat : décembre 2018*)
- **Membre du Conseil d'Administration** : Altima SA (France) (*Fin du mandat : décembre 2018*)



## PHILIPPE BESSON – ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS



**Né le 21 septembre 1956**

**Nationalité française**

**Date de première nomination** : le 18 juin 2014

**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021-2022

Membre du Comité des Rémunérations

Nombre d'actions Sodexo détenues : **N/A**

**Adresse professionnelle :**

Sodexo

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

**Fonction principale** : Responsable projets et mécénat chez Sodexo (Sodexo France)

### Carrière

Philippe Besson rejoint Sodexo en 1981 au sein de la division santé médico-social Paris Île-de-France comme responsable service restauration. Il a notamment participé aux Journées mondiales de la jeunesse (JMJ) de Paris, Rome, Cologne, a été responsable des villages départs du Tour de France pour Sodexo et a dirigé le restaurant des athlètes aux Jeux du Pacifique.

Depuis 2014, il est Responsable projets et mécénat.

### Autres mandats sociaux et fonctions

#### Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

#### Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

### Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

Néant

## FRANÇOISE BROUGHER



**Née le 2 septembre 1965**

**Double nationalité française et américaine**

**Diplômée de l'Institut catholique d'arts et métiers à Lille (France) et de l'Université de Harvard (États-Unis)**

**Date de première nomination** : le 23 janvier 2012

**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020 (*Mandat proposé au renouvellement*)

Membre du Comité des Nominations

Membre du Comité des Rémunérations

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400**

**Adresse professionnelle :**

Sodexo

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

**Fonction principale** : Administratrice

### Carrière

Françoise Brougher commence sa carrière en 1989 chez L'Oréal au Japon, dans une unité de production.

Après son MBA en 1994, elle intègre le cabinet de conseil en stratégie Booz Allen et Hamilton, partageant son temps entre l'Europe et les États-Unis.

En 1998, elle dirige à San Francisco pendant deux ans la société Ocean Gem Pearl Corporation, importateur de perles noires en provenance de Tahiti.

De 2000 à 2005, elle est Vice-Présidente de la Stratégie de la société Charles Schwab Corporation (Broker) basée en Californie.

En mars 2005, elle rejoint la société Google où elle dirige de 2005 à 2009 les activités de stratégie des opérations, puis prend la responsabilité des ventes et opérations publicitaires mondiales pour le secteur des petites et moyennes entreprises.

En avril 2013, elle prend en charge les opérations de la société Square basée à San Francisco.

En février 2018, elle est *Chief Operating Officer* de Pinterest puis quitte ses fonctions en avril 2020.

### Autres mandats sociaux et fonctions

#### Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

#### Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Membre du Conseil d'Administration** : Blackbird Air (États-Unis)

### Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Executive Officer** : Pinterest \* (États-Unis) (*Fin du mandat : avril 2020*)
- **Business Lead** : Square \* (États-Unis) (*Fin du mandat : mai 2017*)

\* Société cotée.

## SOMITRA DUTTA



**Né le 27 août 1963**

**Nationalité indienne**

**Docteur en Sciences Informatiques, Intelligence Artificielle, Université de Californie, Berkeley, États-Unis**

**Date de première nomination** : le 19 janvier 2015

**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020

Membre du Comité d'Audit

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400**

**Adresse professionnelle :**

Sodexo

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

**Fonction principale** : Professeur de Management, Cornell University

### Carrière

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

En 1999, il crée le eLab@Insead, centre d'excellence et de recherche dans le domaine de l'économie digitale, qu'il dirigera jusqu'en 2012. Il devient en 2002 le doyen de l'*Executive Education* de l'INSEAD. En parallèle, Soumitra Dutta a participé à la création et la direction de trois sociétés de conseil en stratégie spécialisées dans les technologies et l'innovation qu'il a développées avant de les céder.

De 2012 à 2018, il occupe les fonctions de doyen et professeur de Management à Cornell SC Johnson College of Business, au sein de l'Université Cornell (Ithaca, New York, États-Unis). Depuis 2018, il se consacre pleinement à sa fonction de professeur de Management au sein de la même université.

### Autres mandats sociaux et fonctions

#### Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

#### Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Conseil d'Administration** : Dassault Systèmes \*

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Président du Conseil d'Administration** : The Global Business School Network (GBSN) (États-Unis)

### Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Membre du Conseil d'Administration** : The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) (États-Unis) (Fin du mandat : février 2018)

\* Société cotée.

**VÉRONIQUE LAURY****Née le 29 juin 1965****Nationalité française****Diplômée de l'Institut d'études politiques (Sciences Po) de Paris****Date de première nomination** : le 21 janvier 2020**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021-2022Nombre d'actions Sodexo détenues : **400****Adresse professionnelle :**

Sodexo

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad  
92130 Issy-les-Moulineaux (France)**Fonction principale** : Administratrice**Carrière**

Diplômée de Sciences Po en 1988, Véronique Laury rejoint Leroy Merlin pour y occuper différentes fonctions marketing et commerciales, pendant une quinzaine d'années.

En 2003, elle rejoint Kingfisher, géant européen du bricolage, maison mère de B&Q, Brico Dépôt, Castorama et Screwfix. Elle y assure successivement les Directions Commerciales et Marketing de l'enseigne française Castorama et de l'enseigne anglaise B&Q puis le poste de Directrice de la Stratégie Commerciale et Marketing du groupe en prenant en charge les programmes d'achat du groupe et le développement des marques.

En 2013, Véronique Laury prend la Direction Générale de Castorama France.

En septembre 2014, elle est nommée Directrice Générale de Kingfisher, société cotée au Royaume-Uni (FTSE100), poste qu'elle occupe jusqu'en septembre 2019.

**Autres mandats sociaux et fonctions****Sociétés liées à Sodexo**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

**Sociétés non liées à Sodexo**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

**Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années**

- **Directrice Générale** : Kingfisher plc \* (Royaume-Uni) (*Fin de mandat* : mars 2019)

\* Société cotée.

## CATHY MARTIN – ADMINISTRATRICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS



**Née le 5 juin 1972**

**Nationalité canadienne**

**Date de première nomination :** le 10 septembre 2015

**Échéance du mandat :** Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020

Membre du Comité d'Audit

Nombre d'actions Sodexo détenues : **N/A**

**Adresse professionnelle :**

Sodexo

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

**Fonction principale :** Directrice Régionale, Activité Services sur Site, secteur Énergie & Ressources – Est du Canada (Sodexo Canada)

### Carrière

Diplômée en nutrition en 1998, Cathy Martin commence sa carrière dans la restauration commerciale.

En janvier 2000, elle rejoint Sodexo comme Directrice de Restauration sur Site. Au cours des 20 dernières années, elle occupe différentes fonctions tant sur le plan opérationnel qu'en gestion de projet. En décembre 2014, elle est nommée Directrice Régionale dans l'activité Services sur Site pour le secteur de l'éducation au Québec, Canada. En 2017, elle devient Directrice Régionale – Est du Canada pour le segment Énergie & Ressources.

### Autres mandats sociaux et fonctions

#### **Sociétés liées à Sodexo**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

#### **Sociétés non liées à Sodexo**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

### Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

Néant

**LUC MESSIER**

**Né le 21 avril 1964**

**Nationalité canadienne et américaine**

**Diplômé de l'université de Sherbrooke (ingénierie civile) et de UC Davis en œnologie et viticulture**

**Date de première nomination** : le 21 janvier 2020

**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021-2022

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400**

**Adresse professionnelle :**

Sodexo

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

**Fonction principale** : Président de Reus Technologies LLC (USA)

### Carrière

Après un début de carrière comme ingénieur et responsable de projets chez Pomerleau, Luc Messier rejoint le groupe Bouygues en 1993 en tant qu'ingénieur, Directeur de projets à Hong Kong et en Afrique du Sud, puis Directeur Général de la filiale Dragages et Travaux Publics à Hong Kong.

En 2003, il rejoint Technip en qualité de *Chief Operating Officer* puis Président-Directeur Général de Technip Offshore Inc. et ensuite Président-Directeur Général de Technip USA.

De 2007 à 2015, il est *Senior Vice President* chez ConocoPhillips, responsable des projets ainsi que de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnements et de l'aviation.

Depuis 2015, il est Président (à temps partiel) de Reus Technologies LLC, une société de développement technologique qui agit principalement en tant que *business angel* dans des entreprises axées sur les nouvelles technologies.

### Autres mandats sociaux et fonctions

#### Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

#### Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Président** : Reus Technologies LLC (USA) ; Messier Wine Holdings (USA)
- **Membre du Conseil d'Administration** : Bird Construction Inc. \* (Canada)

### Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Membre du Conseil d'Administration** : Junior Achievement (États-Unis) (*Fin du mandat* : Janvier 2015) ; French American Chamber of Commerce of Houston (États-Unis) (*Fin du mandat* : janvier 2015) ; Mercury Ensemble (États-Unis) (*Fin du mandat* : Décembre 2017) ; Da Camera (États-Unis) (*Fin du mandat* : Décembre 2017) ; Australia Pacific LNG (Australie) (*Fin du mandat* : Juin 2015) ; IGP Methanol (États-Unis) (*Fin du mandat* : Avril 2019) ; Ocean Installer (Norvège) (*Fin du mandat* : Mars 2020)

\* Société cotée

## SOPHIE STABILE



**Née le 19 mars 1970**

**Nationalité française**

**Diplômée de l'École supérieure de gestion et finances (ESGF) de Paris**

**Date de première nomination** : le 1<sup>er</sup> juillet 2018

**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021-2022

Présidente du Comité d'Audit

Membre du Comité des Rémunérations

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400**

**Adresse professionnelle :**

Sodexo

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

**Fonction principale** : Directrice Financière de Lagardère

### Carrière

Après un début de carrière dans l'audit financier, Sophie Stabile rejoint le groupe Accor en 1999. Nommée au poste de contrôleur général du groupe en 2006, elle supervise alors la consolidation, les Directions Financières Internationales et les Directions du Contrôle Financier, de l'Audit Interne, de la *holding*, ainsi que les *back offices* financiers. En 2010, elle devient Directrice Financière du groupe. De 2015 à 2017, elle est Directrice Générale, HotelServices France et Suisse au sein du groupe AccorHotels.

Depuis février 2018, elle est fondatrice et Gérante de la société Révérence (conseil, investissement, et prise de participations). En octobre 2020, elle devient Directrice Financière du groupe Lagardère.

### Autres mandats sociaux et fonctions

#### Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

#### Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Gérante** : Révérence
- **Membre du Conseil de Surveillance** : Unibail-Rodamco Westfield \*
- **Membre du Conseil d'Administration** : Ingenico \* ; SPIE \* ; Bpifrance Participations SA ; Bpifrance Investissement SAS
- **Membre du Conseil d'Administration** : Institut français des administrateurs (IFA), trésorière de l'IFA

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

### Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Présidente du Conseil de Surveillance** : Orbis (Pologne) (*Fin du mandat* : 2016)
- **Directrice Générale** : HotelServices France et Suisse au sein du groupe AccorHotels (France) (*Fin du mandat* : 2017)
- **Membre du Conseil de Surveillance** : Altamir \* (France) (*Fin du mandat* : mars 2019)

\* Société cotée.

**CÉCILE TANDEAU DE MARSAC****Née le 17 avril 1963****Nationalité française****Diplômée de l'École supérieure de Commerce de Rouen****Date de première nomination** : le 24 janvier 2017**Échéance du mandat** : Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021-2022

Présidente du Comité des Rémunérations

Présidente du Comité des Nominations

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400****Adresse professionnelle :**

Sodexo

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad  
92130 Issy-les-Moulineaux (France)**Fonction principale** : Administratrice**Carrière**

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

Elle rejoint Rhodia en 2007 en qualité de Directrice de Ressources Humaines d'une entité opérationnelle et chargée du développement des talents pour le groupe. Elle participe ensuite à deux projets majeurs liés à la transformation de l'organisation de Rhodia, puis à son intégration après le rachat par Solvay.

De septembre 2012 à juin 2019, elle était Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe Solvay.

**Autres mandats sociaux et fonctions****Sociétés liées à Sodexo**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

**Sociétés non liées à Sodexo**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

- **Membre du Conseil d'Administration** : Daher ; Verallia \*

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

**Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années**

- **Directrice Générale des Ressources Humaines** : Groupe Solvay (France) (*fin de mandat* : juin 2019)

\* Société cotée.



#### 5.2.1.4 Évolutions de la composition du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2019-2020 et évolutions prévues pour l'exercice 2020-2021

##### Évolutions intervenues au cours de l'exercice 2019-2020

Il est rappelé que l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 a pris acte d'une part, de la volonté de Robert Baconnier de ne pas être renouvelé dans ses fonctions d'administrateur et d'autre part, du souhait d'Astrid Bellon de ne plus exercer le mandat d'administrateur à compter du 21 janvier 2020.

Par ailleurs, la même Assemblée Générale a approuvé la nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants, Véronique Laury et Luc Messier, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2022.

Enfin, les mandats de Sophie Stabile et Cécile Tandeau de Marsac ont été renouvelés par l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 pour une nouvelle durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2022.

##### Évolutions prévues pour l'exercice 2020-2021

Il sera proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire du 12 janvier 2021 de renouveler les mandats de Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et Françoise Brougher pour une nouvelle durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2023. Ces administrateurs ont fait preuve d'une grande rigueur et assiduité pendant la durée de leurs mandats et particulièrement au cours de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19. Leurs compétences, en totale adéquation avec les expertises recherchées par le Conseil d'Administration, contribuent à la mise en œuvre de la stratégie de la Société et ses objectifs de développement.

Il est précisé que, si le renouvellement de mandat de Sophie Bellon est approuvé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 12 janvier 2021, elle continuera à assurer la présidence du Conseil d'Administration.

Par ailleurs, Soumitra Dutta, dont le mandat arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021, a émis le souhait de ne pas être renouvelé dans ses fonctions d'administrateur.

Administrateur indépendant au sein du Conseil d'Administration de Sodexo depuis le 19 janvier 2015, Soumitra Dutta a contribué de manière significative aux débats du Conseil et du Comité d'Audit notamment dans les domaines des technologies, du digital et de la stratégie. L'ensemble des administrateurs se joint à sa Présidente pour remercier sa contribution personnelle.

Par conséquent, il vous sera proposé à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire du 12 janvier 2021, la nomination de Federico J. González Tejera en qualité d'administrateur indépendant pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2023. De nationalité espagnole, Federico J. González Tejera est Directeur Général et membre du Conseil d'Administration de Radisson Hospitality AB. Ayant occupé différents postes de marketing et de direction générale dans plusieurs multinationales, notamment dans les secteurs des biens de consommation, des médias et du divertissement ainsi que de l'hôtellerie, Federico J. González Tejera apportera au Conseil sa vision stratégique ainsi que sa solide culture consommateur.

La biographie de Federico J. González Tejera (ci-après) fournit plus de renseignements sur sa carrière.

**FEDERICO J. GONZÁLEZ TEJERA****Né le 12 avril 1964****Nationalité espagnole****Diplômé de l'Université Complutense de Madrid  
et de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP)****Adresse professionnelle :**

Radisson

Avenue du Bourget 44

1130 Bruxelles (Belgique)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **0****Fonction principale** : Directeur Général et membre du Conseil d'Administration de Radisson Hospitality AB**Carrière**

Diplômé en Économie, Commerce international et Finances en Espagne en 1988, Federico J. González Tejera rejoint Procter & Gamble où il occupe différentes fonctions marketing en Espagne, puis des responsabilités élargies à l'Europe en Belgique, et aux pays Nordiques en Suède, avant d'être nommé Directeur Général au Portugal.

Après 16 années chez Procter & Gamble, il rejoint Eurodisney en 2004 en tant que Directeur Marketing, puis devient Directeur Général, Eurodisney Vacations et Directeur Marketing et Ventes, Paris et EMEA.

En 2012, il rejoint le groupe espagnol NH Hotel Group en qualité de Directeur Général.

Depuis 2017, Federico J. González Tejera est Directeur Général de Radisson Hospitality AB.

**Autres mandats sociaux et fonctions****Sociétés liées à Sodexo**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Néant

**Sociétés non liées à Sodexo**

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- **Membre du Conseil d'Administration :**  
Radisson Hospitality AB

**Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années**

- **Directeur Général** : NH Hotel Group (*Fin du mandat : décembre 2016*)

### 5.2.1.5 Principes relatifs à la composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration revoit régulièrement l'équilibre souhaitable de sa composition et de la composition de ses comités, notamment en matière de diversité (représentation équilibrée des femmes et des hommes, nationalités, âge, compétences, etc.).








#### Politique de diversité du Conseil d'Administration

CRITÈRES	OBJECTIFS	MISE EN ŒUVRE ET RÉSULTATS OBTENUS AU COURS DE L'EXERCICE
<b>Indépendance des administrateurs *</b>	Disposer d'au moins un tiers d'administrateurs indépendants, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF applicables aux sociétés contrôlées.	Depuis le 21 janvier 2020, 70 % des administrateurs sont considérés comme étant indépendants. <div style="text-align: center;">  <p>Indépendants 70 % Non-indépendants 30 %</p> </div>
<b>Mixité femmes-hommes *</b>	Maintenir une représentation optimale des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration.	<div style="text-align: center;">  <p>42 % 46 % 54 % 60 % 60 % 2016 2017 2018 2019 2020</p> </div> <p>Au 31 août 2020, le Conseil d'Administration compte 12 membres (y compris deux administrateurs représentant les salariés) dont sept femmes (dont une administratrice représentant les salariés) et cinq hommes (dont un administrateur représentant les salariés), soit 60 % de femmes et 40 % d'hommes (hors administrateurs représentant les salariés). Le Conseil d'Administration assure donc une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil en conformité avec les exigences légales qui fixent à 40 % le seuil minimum de représentation des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration.</p>
<b>Âge des administrateurs</b>	Pas plus d'un tiers d'administrateurs de plus de 70 ans, en conformité avec les dispositions légales en la matière.	Depuis le 21 janvier 2020, tous les administrateurs ont moins de 70 ans.
<b>Nationalités</b>	La composition du Conseil d'Administration doit viser à refléter autant que possible le poids géographique des zones du Groupe ainsi que le plus grand nombre de nationalités.	Parmi les administrateurs, les nationalités française, américaine, canadienne et indienne sont représentées au sein du Conseil d'Administration. En outre, les administrateurs de Sodexo ont une forte expérience ou exposition internationale en occupant ou en ayant occupé des postes ou des mandats dans des entreprises à envergure internationales ou en exerçant des fonctions significatives à l'étranger.
<b>Représentation des salariés</b>	Nomination d'administrateurs représentant les salariés.	Depuis 2015, deux administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil. Philippe Besson siège au Comité des Rémunérations et Cathy Martin au Comité d'Audit.

\* Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont comptabilisés ni pour apprécier la représentation hommes/femmes ni pour établir le pourcentage d'administrateurs indépendants.

## CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES

Le schéma suivant présente le nombre d'administrateurs possédant les compétences considérées comme importantes pour le Conseil d'Administration :

							
	DIRECTION GÉNÉRALE D'ENTREPRISES INTERNATIONALES	FINANCES	DÉVELOPPEMENT DURABLE - ENGAGEMENT SOCIÉTAL ET RESSOURCES HUMAINES	INNOVATION - DIGITAL	MARKETING ET VENTES	STRATÉGIE - FUSIONS-ACQUISITIONS	CONNAISSANCE DU SECTEUR DES SERVICES
TOTAL	8	10	6	7	7	8	7

**Direction générale d'entreprises internationales**

expérience en tant que Directeur Général, membre du Comité Exécutif ou cadre dirigeant au sein d'une entité de taille significative à l'international ou dans un groupe dont l'implantation est mondiale.

**Finances**

expérience approfondie de la finance d'entreprise et des processus de *reporting* financier, de la gestion des risques, de la comptabilité, de la trésorerie, de la fiscalité, des fusions et acquisitions, des marchés financiers.

**Développement durable – Engagement sociétal et Ressources Humaines**

expérience dans la gestion des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ainsi que dans la gestion des Ressources Humaines.

**Innovation – Digital**

expertise ou expérience récente dans le développement et la mise en œuvre de stratégies en matière technologique et/ou digitale, expérience au sein de sociétés ayant un fort ancrage technologique et/ou digital.

**Marketing et Ventes**

expérience dans le marketing, les activités commerciales, la distribution, la gestion des marques BtoC.

**Stratégie – Fusions-acquisitions**

expérience en matière de définition de la stratégie, maîtrise des enjeux stratégiques, expérience en fusions et acquisitions.

**Connaissance du secteur des services**

expérience dans le secteur des services, connaissance de l'activité et de l'environnement concurrentiel du Groupe.

## COMPÉTENCES

Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, les administrateurs sont également choisis pour leurs compétences, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques des marchés sur lesquels le Groupe intervient. La composition du Conseil d'Administration

doit offrir la meilleure diversité possible et refléter, autant que possible, les différentes zones géographiques dans lesquelles le Groupe est présent, inclure des compétences techniques variées et compter parmi ses membres des administrateurs connaissant bien les activités du Groupe.

## INDÉPENDANCE

### ANALYSE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SITUATION DE CHAQUE ADMINISTRATEUR AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE ÉNONCÉS À L'ARTICLE 9 DU CODE AFEP-MEDEF

CRITÈRES D'INDÉPENDANCE DU CODE AFEP-MEDEF								
SALARIÉ MANDATAIRE SOCIAL AU COURS DES 5 ANNÉES PRÉCÉDENTES	MANDATS CROISÉS	RELATIONS D'AFFAIRES SIGNIFICATIVES	LIEN FAMILIAL PROCHE AVEC UN MANDATAIRE SOCIAL	COMMISSAIRE AUX COMPTES AU COURS DES 5 ANNÉES PRÉCÉDENTES	DURÉE DE MANDAT SUPÉRIEURE À 12 ANS	STATUT DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL NON- EXÉCUTIF	STATUT D'ACTIONNAIRE IMPORTANT	
Sophie Bellon		✓	✓		✓		✓	
Emmanuel Babeau	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
François-Xavier Bellon	✓	✓	✓		✓		N/A	
Nathalie Bellon-Szabo		✓	✓		✓		N/A	
Françoise Brougher	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
Soumitra Dutta	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
Véronique Laury	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
Luc Messier	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
Sophie Stabile	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
Cécile Tandeau de Marsac	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N/A	✓

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait

### Liens d'affaires

Au cours de l'exercice 2019-2020, sept <sup>(1)</sup> membres du Conseil d'Administration ont été qualifiés d'administrateurs indépendants. Aucun d'entre eux, ni l'entité ou le groupe dont il est issu et au sein duquel il exerce des fonctions dirigeantes exécutives, n'entretient de relation d'affaires significative avec la Société, son groupe ou sa direction.

Le Conseil d'Administration a en effet examiné, avec une vigilance particulière, et au même titre que les autres critères, les relations d'affaires pouvant exister entre le groupe Sodexo et l'entité ou le groupe dont est issu chaque administrateur indépendant.

Pour l'exercice 2019-2020, le Conseil d'Administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation et des relations d'affaires entretenues entre les groupes et entités dont sont issus chaque administrateur avec Sodexo. Lors de cet examen, le Conseil d'Administration a constaté d'une part, que les contrats sont négociés entre les parties aux conditions de marché et d'autre part, que les flux d'affaires entre ces groupes (toutes activités confondues et au niveau mondial) sont très sensiblement inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'Administration. En effet, ces flux d'affaires entre d'une part Sodexo et d'autre part chacun des groupes concernés représentent moins de 0,1 % du chiffre d'affaires consolidé de Sodexo.

### Gestion des conflits d'intérêts

Depuis 2014, Sophie Stabile est membre du Conseil d'Administration de la société SPIE qui peut, dans certains domaines de services techniques identifiés et limités, être concurrente de Sodexo en Europe. Le Conseil d'Administration

de Sodexo a ainsi mis en place des mesures afin de limiter au maximum ce risque de conflit d'intérêts. Notamment, aucune information commercialement sensible concernant les activités pour lesquelles Sodexo est en concurrence avec SPIE n'est dévoilée ou discutée en présence de Sophie Stabile.

Par conséquent, le Conseil d'Administration de Sodexo considère que Sophie Stabile se conforme aux obligations exigées par le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère et aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'Administration concernant les situations de conflits d'intérêts.

Par ailleurs, le Règlement intérieur prévoit que tout administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

### Représentation des salariés au Conseil

L'Assemblée Générale du 21 janvier 2014 a décidé des modalités de désignation du ou des administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration. La durée de leur mandat est de trois ans. Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, les administrateurs représentant les salariés sont soumis à l'ensemble des dispositions légales et statutaires (y compris le Règlement intérieur) et disposent des mêmes droits et sont soumis aux mêmes obligations que ceux applicables aux administrateurs.

À ce titre, un premier administrateur représentant les salariés, Philippe Besson, a été désigné en 2014 par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des dernières élections des instances représentatives du personnel des sociétés françaises du Groupe et est entré en fonction lors

<sup>1</sup> Conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir le pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration.



de la séance du Conseil d'Administration du 18 juin 2014. Le mandat de Philippe Besson a été renouvelé en 2017 puis à nouveau en 2020 pour une nouvelle période de trois ans à compter de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020.

Un second administrateur représentant les salariés, Cathy Martin, a été désigné en 2015 par le Comité d'Entreprise Européen et est entré en fonction lors de la séance du Conseil d'Administration du 10 septembre 2015. Le mandat de Cathy Martin a été renouvelé en 2018 puis en 2020 pour une nouvelle période de trois ans à compter de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021.

Par ailleurs, conformément à la loi, un membre du Comité Social et Économique siège au Conseil d'Administration avec voix consultative.

Enfin, la participation des salariés du Groupe au capital de la Société ne dépassant pas le seuil de 3 % prévu par l'article L. 225-23 du Code de commerce, aucun administrateur n'a été désigné parmi les salariés actionnaires.

### 5.2.1.6 Organisation, fonctionnement et conditions de préparation des travaux du Conseil d'Administration

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

#### Rôle de la Présidente du Conseil d'Administration

La Présidente du Conseil d'Administration représente le Conseil, organise et dirige ses travaux dont elle rend compte à l'Assemblée Générale. Elle assure également, pour le compte du Conseil d'Administration, les relations avec les tiers tels que les représentants des salariés et les commissaires aux comptes. Par ailleurs, elle assure les relations avec les actionnaires, notamment sur les sujets de gouvernement d'entreprise, et rend compte au Conseil d'Administration de cette mission. Elle veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. En outre, afin d'accroître la complémentarité entre la Présidente du Conseil d'Administration et le Directeur Général, la Présidente du Conseil d'Administration apporte le bon niveau de soutien et de challenge au Directeur Général dans ses réflexions stratégiques pour porter une vision et une ambition communes. Au-delà de ces missions, Sophie Bellon joue également un rôle important en tant qu'ambassadrice du Groupe auprès de toutes les parties-prenantes telles que les employés, des clients, des organisations non gouvernementales (ONG) et des instances publiques pour promouvoir les besoins et les capacités du Groupe et ses offres.

#### Fonctionnement du Conseil d'Administration – Règlement intérieur

En complément des Statuts de la Société, le Conseil d'Administration a adopté un Règlement intérieur qui précise notamment sa mission, fixe le nombre minimal et maximal d'administrateurs, définit les règles de la Charte de l'administrateur, prévoit le nombre minimum de réunions et les principes de répartition de la rémunération des administrateurs. Ce Règlement intérieur fixe également les critères d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration, fixe les limitations de pouvoirs de la Direction Générale et définit la politique en matière d'émission de garanties.

Le Règlement intérieur est revu régulièrement par le Conseil d'Administration et est conforme au Code AFEP-MEDEF tel que révisé en janvier 2020.

Il est accessible, dans son intégralité, sur le site internet du Groupe ([www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)). Une synthèse des principaux éléments qui le composent est exposée ci-après.

#### La Charte de l'administrateur

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

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

Chaque administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre minimum de 400 actions Sodexo avant la fin de la première année de son mandat (les administrateurs représentant les salariés ne sont pas, de par la loi, soumis à cette obligation).

Dans la mesure du possible, tout administrateur de Sodexo assiste aux Assemblées Générales des actionnaires.

Lorsqu'il reçoit, dans le cadre de ses fonctions, des informations non publiques, tout administrateur de Sodexo doit se considérer tenu à la législation relative à l'information privilégiée. Conformément à la réglementation européenne Abus de Marché, la Société peut établir des listes d'initiés dédiées en cas d'identification d'une information privilégiée et de décision de report de publication.

Par ailleurs, toute opération sur des instruments financiers de Sodexo est interdite pendant :

- les 30 jours calendaires qui précèdent la date de publication des comptes consolidés annuels et semestriels du Groupe jusqu'à la date incluse de publication des résultats consolidés annuels et semestriels ;
- les 15 jours calendaires qui précèdent la date de publication de l'information financière consolidée des premier et troisième trimestres jusqu'à la date incluse de ces publications trimestrielles.

Les transactions effectuées par les administrateurs font l'objet d'une déclaration à l'AMF dans les trois jours de Bourse suivant la transaction et les administrateurs sont tenus d'informer la Direction Juridique Groupe des transactions qu'ils ont effectuées sur les titres Sodexo.

#### Accueil et formation des administrateurs

Lors de leur arrivée au sein du Conseil d'Administration, tous les administrateurs reçoivent une formation adaptée à leurs besoins spécifiques. Des entretiens sont organisés avec la Présidente du Conseil d'Administration, le Directeur Général ainsi qu'avec des dirigeants du Groupe. Des réunions sont également organisées avec certains dirigeants et conseils externes du Groupe. Des visites de sites sont organisées afin de fournir un aperçu du Groupe et de permettre une compréhension de chacune des activités. Par ailleurs, chaque administrateur peut également bénéficier d'une formation complémentaire, notamment sur les enjeux en matière de responsabilité d'entreprise. La formation des administrateurs se poursuit au-delà de leur arrivée et constitue un processus continu.

En outre, le Conseil d'Administration veille à allouer aux administrateurs représentant les salariés d'une part, le temps nécessaire à la préparation de chaque Conseil et, d'autre part, le temps de formation prévu par les dispositions légales. À ce titre, depuis leur entrée au sein du Conseil d'Administration de Sodexo, Philippe Besson et Cathy Martin ont suivi plusieurs stages de formation organisés par l'IFA (Institut français des administrateurs) ainsi que des formations internes dispensées par certaines directions transverses du Groupe qui sont également proposées aux autres administrateurs. Par ailleurs, Philippe Besson et Cathy Martin ont suivi une formation certifiante d'administrateur de sociétés qui inclut des modules en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise. Ils ont commencé cette formation au cours de l'exercice 2018-2019 et elle s'est poursuivie pendant l'exercice 2019-2020.

### Mission du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est une instance collégiale qui agit dans l'intérêt social de la Société, dans le respect de la mission du Groupe, et représente les intérêts de tous les actionnaires.

Il définit la stratégie, les ambitions et les politiques générales du Groupe en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, et veille à leur mise en œuvre.

Il procède régulièrement aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et évalue notamment les progrès réalisés grâce aux critères d'évaluation qu'il a déterminés.

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

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

Il s'assure de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence et reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet.

Il s'assure également que le Directeur Général mette en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité ainsi qu'un plan de vigilance.

Conformément aux dispositions de la loi, il arrête les comptes, propose l'affectation du résultat et le versement du dividende et détermine les investissements significatifs et la politique financière du Groupe.

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

Les principaux dirigeants du Groupe sont conduits à faire périodiquement des exposés au Conseil d'Administration et en particulier à celui au cours duquel est examiné le budget :

- Le Directeur Général et les autres dirigeants opérationnels, chacun dans son champ de responsabilité, présentent le potentiel de développement, les positions concurrentielles, l'ambition, la stratégie pour la réaliser et les principaux éléments de leur plan d'action ;
- les principaux dirigeants fonctionnels du Groupe (Ressources Humaines ; Finances ; Stratégie de Croissance Groupe) exposent leurs recommandations sur l'évolution de la stratégie et des politiques, les progrès réalisés et à accomplir ainsi que les actions à conduire pour leur mise en œuvre au sein du Groupe.

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

Le Conseil d'Administration se réunit au moins une fois par an hors la présence du management et des administrateurs représentant les salariés.

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

### Les réunions du Conseil d'Administration durant l'exercice

#### RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration s'est réuni par tous moyens dix fois au cours de l'exercice 2019-2020 (y compris par visioconférence et audioconférence), en conformité avec le Règlement intérieur qui prévoit au minimum six réunions par an. Ses travaux ont notamment porté sur :

#### Gouvernement d'entreprise

- l'adoption du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport sur le Gouvernement d'entreprise au titre de l'exercice 2018-2019 ;
- la revue du Document d'enregistrement universel 2018-2019 ;
- le projet de modification des Statuts de la Société ;
- l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités ainsi que de leur composition ;
- la proposition de renouvellement de mandats d'administrateurs arrivant à échéance ;
- la proposition de nomination de deux administrateurs ;
- l'évaluation de l'indépendance des administrateurs ;
- la revue des chartes des différents comités ;
- la procédure d'identification des conventions réglementées ;
- l'examen annuel des conventions et engagements réglementés ;
- la convocation de l'Assemblée Générale Annuelle, l'établissement du rapport à l'Assemblée et la revue des résolutions soumises au vote des actionnaires ;
- le point sur l'engagement des collaborateurs ;
- le point sur les sujets de responsabilité d'entreprise ;
- le point sur les mesures pour réduire le risque de cyber attaque ;
- plus généralement, l'examen des travaux et, le cas échéant, des recommandations présentées par le Comité des Nominations et le Comité des Rémunérations.

#### Rémunérations

- la revue de la rémunération des membres du Conseil d'Administration ;
- la fixation de la rémunération et des avantages du Directeur Général ;
- la fixation de la rémunération et des avantages de la Présidente du Conseil d'Administration ;

- la définition d'une nouvelle politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux à soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- l'examen des alternatives pour la mise en place du nouveau régime de retraite applicable notamment au Directeur Général ;
- le point sur l'égalité salariale hommes/femmes ;
- l'adoption de plans d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance.

### Comptes et gestion financière

- l'examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2018-2019 ;
- l'affectation du résultat 2018-2019 et la décision de distribution d'un dividende ;
- l'examen du budget du Groupe pour l'exercice 2019-2020 ;
- l'examen de l'évolution du cours de Bourse et des commentaires des investisseurs et analystes ;
- le renouvellement régulier de la délégation de pouvoirs accordée au Directeur Général pour émettre des garanties jusqu'à un certain seuil ;
- le programme de rachat d'actions ;
- l'examen et l'arrêté des comptes consolidés du 1<sup>er</sup> semestre 2019-2020 et du rapport financier semestriel ;
- l'examen des tendances de fin d'exercice 2019-2020 ;
- l'arrêté des documents de gestion prévisionnelle ;
- des points réguliers sur la gestion et l'impact de la crise Covid-19, y compris sur les liquidités et le Programme de soutien aux collaborateurs impactés par les conséquences sociales et économiques de la pandémie ;
- plus généralement, l'examen des rapports des commissaires aux comptes ainsi que l'étude des travaux et l'approbation, le cas échéant, des propositions du Comité d'Audit.

### Activité du Groupe et stratégie

- la revue régulière des différentes activités et segments du Groupe, de leurs perspectives de croissance et de leur environnement concurrentiel ;
- le point sur les services de *Facility Management* ;
- la revue régulière de ses opportunités stratégiques notamment en matière de croissance externe.

Chaque année, une journée entière est consacrée à la présentation au Conseil d'Administration des sujets stratégiques par les équipes opérationnelles ou fonctionnelles en plus des plans qui sont régulièrement présentés en cours d'exercice lors d'autres séances du Conseil d'Administration. Cette session annuelle est l'occasion de rencontres et d'échanges privilégiés entre les administrateurs et l'équipe de direction de l'entreprise et est très appréciée.

### ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au moins une fois par an, le Conseil d'Administration consacre un point de son ordre du jour à une discussion sur son fonctionnement, en alternant tous les trois ans avec une évaluation externe formalisée du Conseil d'Administration.

À cet égard, comme en 2017, une évaluation formalisée a eu lieu en 2020 et a été présentée et discutée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 24 juin 2020. Elle a été confiée à un cabinet de consultant externe.

L'évaluation a consisté en un questionnaire et des entretiens individuels. En plus de l'appréciation de la contribution effective de chaque administrateur, cette évaluation a porté sur les six thématiques suivantes :

- la composition du Conseil d'Administration ;
- la répartition des rôles et dynamique ;
- les discussions sur la stratégie ;
- les discussions sur la performance ;
- la performance logistique et administrative ; et
- un zoom sur les comités.

Le Conseil d'Administration s'est récemment renforcé avec l'arrivée d'administrateurs indépendants apportant de solides compétences en finance, ressources humaines, et opérationnelles et a tendance à se rajeunir progressivement. De même, les compétences au sein des comités du Conseil se renouvellent.

En matière de répartition des rôles et dynamique, il ressort une appréciation globalement très favorable du fonctionnement du Conseil d'Administration au sein duquel la liberté d'expression et l'intelligence collective sont soulignées comme des forces. Les réunions du Conseil sont très participatives. Les administrateurs représentant les salariés se considèrent parfaitement intégrés et valorisés.

Concernant la stratégie, les journées stratégiques sont très appréciées et confortent le choix de ne pas créer de Comité Stratégique mais au contraire de l'impliquer, dans son ensemble.

De la même façon, les enjeux de responsabilité sociale et environnementale sont directement abordés par le Conseil d'Administration dans son ensemble et non au sein d'un Comité dédié.

Les administrateurs estiment avoir une bonne compréhension des enjeux opérationnels, disposer d'une bonne cartographie des risques et d'un suivi fin de la performance, d'une information à la fois accessible et de qualité.

Le rôle des comités est clair et approprié. La qualité des travaux du Comité des Nominations et du Comité des Rémunérations s'est améliorée depuis la dernière évaluation formelle.

En matière de composition du Conseil, les axes d'amélioration identifiés sont l'augmentation de la représentation au Conseil d'Administration des métiers du service, l'internationalisation et l'intégration de profils de Directeurs Généraux ayant opéré de réelles transitions/transformations, y compris dans le digital.

### Les comités spécialisés

Pour l'assister dans ses réflexions, le Conseil d'Administration a créé trois comités spécialisés, dotés chacun d'une Charte approuvée par le Conseil d'Administration précisant leurs attributions et leurs modalités de fonctionnement.

Ces comités ont pour mission générale d'étudier des sujets spécifiques pour préparer certaines délibérations du Conseil d'Administration, de lui transmettre des avis et des recommandations sur les décisions à prendre et enfin d'élaborer des propositions.



## LE COMITÉ D'AUDIT

### COMPOSITION AU 31 AOÛT 2020

Sophie Stabile <sup>(1)</sup>	Présidente – Administratrice indépendante
Emmanuel Babeau <sup>(1)</sup>	Administrateur indépendant
François-Xavier Bellon	Administrateur
Soumitra Dutta <sup>(2)</sup>	Administrateur indépendant
Cathy Martin	Administratrice représentant les salariés

(1) Personne réputée expert financier au sens de l'article L. 823-19 du Code de commerce.

(2) À compter du 28 octobre 2020, Véronique Laury a remplacé Soumitra Dutta.



75%

administrateurs  
indépendants \*



100%

taux de  
présence



5

réunions

Tous les membres de ce Comité ont une compétence reconnue en matière financière et comptable, comme le confirme leur parcours professionnel (voir section 5.2.1.3). Cathy Martin a bénéficié, lors de sa nomination en qualité de membre du Comité d'Audit, d'une formation interne spécifique aux particularités comptables, financières et opérationnelles de la Société.

Ce Comité s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables en vigueur dans la Société, en particulier lorsqu'il s'agit d'opérations significatives, et veille à l'efficacité des procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière et extra-financière, et le cas échéant formule des recommandations pour en garantir l'intégrité.

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

Il émet des observations et des recommandations destinées à la Direction Générale de la Société en matière de maîtrise des risques, notamment concernant la structure, le périmètre et l'organisation de la gestion des risques. À ce titre, il examine périodiquement le rapport de la Direction Générale sur les risques encourus (y compris ceux de nature sociale et environnementale) et les principes de prévention de ces risques et veille à la mise en œuvre et à l'efficacité des procédures de contrôle interne. Il revoit régulièrement les rapports d'Audit Interne et est informé du plan d'Audit Interne.

Chaque année, il examine les honoraires des commissaires aux comptes de la Société et de l'ensemble des filiales du Groupe, apprécie les conditions de leur indépendance et préapprouve certains services autres que la certification des comptes qui leur sont confiés. Le cas échéant, il conduit la procédure relative à la nomination ou au renouvellement du mandat des commissaires aux comptes.

Par ailleurs, le Comité émet des recommandations au Conseil d'Administration en matière d'évaluation régulière des conditions de conclusion des conventions courantes et réglementées au sein du Groupe. Dans ce cadre, il examine annuellement la facturation réalisée au titre du contrat

d'animation et de prestations de services conclu entre Sodexo et Bellon SA (une description de ce contrat figure au sein de la section 5.3.2 du présent document), ainsi que l'évolution de cette facturation.

Enfin, le Comité examine également les demandes d'octroi de cautions, avals et garanties relevant de la compétence du Conseil d'Administration et émet des recommandations.

Pour exercer son rôle, le Comité s'appuie, outre les auditeurs externes, sur le Directeur Général, le Directeur Financier du Groupe, et la Directrice de l'Audit Interne Groupe, qui sont appelés à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité. Il peut également faire appel à des experts externes à la Société et demander à entendre toute personne de la Société, hors la présence de la Direction Générale de l'entreprise. Chaque année, il se réunit avec les commissaires aux comptes de la Société sans la présence de la Direction.

Au cours de l'exercice 2019-2020, le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois, avec un taux d'assiduité de 100 %.

En dehors des missions précitées, il a également procédé à l'examen de différents points tels que :

- l'impact de l'application des nouvelles normes comptables IFRS 9, IFRS 16 et IFRIC 23 ;
- la revue de la démarche de contrôle interne ;
- la cartographie des risques, le plan d'audit et le suivi des missions d'audit ;
- la mise à jour de la charte d'Audit Interne ;
- le plan d'audit 2019-2020 et l'impact du Covid-19 sur le plan d'audit annuel ;
- le suivi du financement du Groupe ;
- le suivi des garanties émises par la Société et des autorisations accordées au Directeur Général par le Conseil d'Administration en la matière et, plus généralement des engagements hors bilan du Groupe ;
- la revue des services non-audit effectués par les commissaires aux comptes ;
- la procédure d'identification des conventions réglementées ;
- la revue de la somme due à Bellon SA au titre du contrat de prestations avec la Société ;
- les alternatives pour la mise en place du régime de retraite supplémentaire applicable notamment au Directeur Général ;
- l'organisation de la fonction financière ;
- l'examen du périmètre des sociétés consolidées, le processus d'intégration des sociétés récemment acquises et le retraitement comptable des acquisitions réalisées.

Le Comité d'Audit a également examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2018-2019 ainsi que les comptes semestriels consolidés de l'exercice 2019-2020, étudié les parties du Document d'enregistrement universel 2018-2019 relatives à la gestion des risques et aux procédures de contrôle interne ainsi que le contenu du rapport financier semestriel et revu les projets de communiqués de presse financiers avant leur étude par le Conseil d'Administration.

Lors de la revue des résultats annuels et semestriels, une partie de la séance s'est déroulée avec les commissaires aux comptes hors la présence des représentants du management.

Enfin, au-delà des réunions formelles du Comité d'Audit, la Présidente du Comité d'Audit a été amenée à rencontrer au cours de l'année, le Directeur Général, la Directrice de l'Audit Interne Groupe, le Directeur Financier Groupe et les commissaires aux comptes.

\* Hors administrateurs représentant les salariés.

## LE COMITÉ DES NOMINATIONS

## COMPOSITION AU 31 AOÛT 2020

Cécile Tandeau de Marsac	Présidente – Administratrice indépendante
Sophie Bellon	Présidente du Conseil d'Administration
Nathalie Bellon-Szabo	Administratrice
Françoise Brougher	Administratrice indépendante



50%

administrateurs  
indépendants

95%

taux de  
présence

4

réunions

Ce Comité est chargé d'évaluer régulièrement les compétences et expériences utiles au Conseil et, plus généralement, la situation des administrateurs au regard des critères relatifs à la composition du Conseil, définis tant par la loi que par le Code AFEP-MEDEF ou encore le Règlement intérieur de la Société.

Il examine les candidatures et les propositions faites par la Présidente du Conseil d'Administration quant à la nomination de nouveaux administrateurs. À cet effet, il peut faire appel à des conseils en recrutement externes afin d'identifier un certain nombre de candidats tout en s'assurant d'une présélection adaptée à ses besoins.

Il formule un avis au Conseil d'Administration sur la nomination du Directeur Général et le cas échéant du ou des Directeurs Généraux Délégués.

Ce Comité est également en charge d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif du Groupe, qu'il revoit régulièrement, afin de s'assurer qu'il est en mesure à tout moment de proposer des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.

Par ailleurs, le Comité revoit régulièrement les plans de formation des administrateurs ainsi que le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux administrateurs.

Au cours de l'exercice 2019-2020, le Comité des Nominations s'est réuni quatre fois, avec un taux d'assiduité de 95 %.

En dehors des missions précitées, il a également procédé à l'examen de différents points tels que notamment :

- la revue de la charte du Comité des Nominations ;
- la revue des résolutions soumises au vote des actionnaires ;
- la revue des éléments relevant de sa compétence du rapport sur le gouvernement d'entreprise publié dans le Document d'enregistrement universel 2018-2019 ;
- la revue des plans de successions ;
- l'examen d'une politique de fidélisation des « talents » du Groupe ;
- le renouvellement d'un administrateur représentant les salariés ;
- un plan de formation spécifique pour les administrateurs représentant les salariés ;
- des points réguliers sur la recherche d'administrateurs ;
- l'évaluation de l'indépendance des administrateurs ;
- la revue de la politique de diversité du Conseil d'Administration ;

\* Hors administrateurs représentant les salariés.

- l'étude de la matrice de compétence des administrateurs visant à mieux appréhender les besoins en compétences et définir les profils recherchés de futurs candidats.

## LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

## COMPOSITION AU 31 AOÛT 2020

Cécile Tandeau de Marsac	Présidente – Administratrice indépendante
Philippe Besson	Administrateur représentant les salariés
Françoise Brougher	Administratrice indépendante
Sophie Stabile	Administratrice indépendante



100%

administrateurs  
indépendants \*

96%

taux de  
présence

5

réunions

Ce Comité est chargé de proposer au Conseil d'Administration la politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société et de faire de recommandations sur les éléments de rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice écoulé aux mandataires sociaux.

Il examine également la politique de rémunération proposée par la Direction Générale en matière de rémunération des principaux dirigeants de la Société et du Groupe et notamment des membres du Comité Exécutif, y compris les plans de rémunération long terme.

Par ailleurs, ce Comité valide les politiques générales du Groupe en matière de rémunération, y compris de rémunération long terme (attribution gratuite d'actions) et d'engagements postérieurs à l'emploi (indemnités de départ, engagement de non-concurrence, régime de retraite supplémentaire, etc.).

Les principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif sont précisés au sein de la section 5.5 du présent document.

Dans le cadre de sa mission, le Comité des Rémunérations a la possibilité de solliciter des conseillers externes.

Au cours de l'exercice 2019-2020, le Comité des Rémunérations s'est réuni cinq fois, avec un taux d'assiduité de 96 %.

Il a notamment étudié :

- la revue de la charte du Comité des Rémunérations ;
- les tendances récentes et les nouveautés réglementaires en matière de rémunération des dirigeants ;
- les questions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (vote *ex post* et vote *ex ante*), y compris le ratio d'équité ;
- les alternatives pour la mise en place du régime de retraite supplémentaire applicable notamment au Directeur Général ;
- les politiques de rémunération des membres du Comité Exécutif et des hauts-dirigeants ;
- la revue et le maintien de l'enveloppe de la rémunération des administrateurs ;
- la revue des résolutions soumises au vote des actionnaires ;

- la revue des éléments relevant de sa compétence du rapport sur le gouvernement d'entreprise publié dans le Document d'enregistrement universel 2018-2019 ;
- les plans d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance, y compris la validation du niveau d'atteinte des conditions de performance des plans 2016 ;
- l'impact du Covid-19 sur les rémunérations des mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif ;
- et, plus généralement, il a émis des recommandations au Conseil d'Administration en matière de rémunération des mandataires sociaux et de mécanismes d'intéressement des dirigeants.

#### TAUX D'ASSIDUITÉ DES ADMINISTRATEURS AU CONSEIL ET AUX COMITÉS PENDANT L'EXERCICE 2019-2020

	ASSIDUITÉ AU CONSEIL <sup>(1)</sup>	ASSIDUITÉ AU COMITÉ D'AUDIT <sup>(2)</sup>	ASSIDUITÉ AU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS <sup>(3)</sup>	ASSIDUITÉ AU COMITÉ DES NOMINATIONS <sup>(4)</sup>
Sophie Bellon	100 %			100 %
Emmanuel Babeau	90 %	100 %		
Robert Baconnier <sup>(5)</sup>	100 %			
Astrid Bellon <sup>(5)</sup>	100 %			
François-Xavier Bellon	100 %	100 %		
Nathalie Bellon-Szabo	100 %			100 %
Philippe Besson	100 %		100 %	
Françoise Brougher	80 %		80 %	75 %
Soumitra Dutta	100 %	100 %		
Véronique Laury	100 %			
Cathy Martin	90 %	100 %		
Luc Messier	100 %			
Sophie Stabile	100 %	100 %	100 %	
Cécile Tandeau de Marsac	100 %		100 %	100 %
<i>Taux moyen</i>	97 %	100 %	96 %	95 %

(1) Nombre de réunions du Conseil : 10.

(2) Nombre de réunions du Comité d'Audit : 5.

(3) Nombre de réunions du Comité des Rémunérations : 5.

(4) Nombre de réunions du Comité des Nominations : 4.

(5) L'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 a pris acte d'une part, de l'arrivée à échéance du mandat en qualité d'Administrateur de Robert Baconnier ainsi que son souhait de ne pas être renouvelé et d'autre part, du souhait d'Astrid Bellon de ne plus exercer, à compter du 21 janvier 2020, son mandat d'administrateur. Pour ces deux administrateurs, l'assiduité aux réunions est uniquement prise en compte du 1<sup>er</sup> septembre 2019 et au 21 janvier 2020.

#### RÔLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU COMITÉ EXÉCUTIF

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

Le Directeur Général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour consentir des cautions, avals et garanties dans la mesure où les cautions, avals et garanties réunissent les conditions suivantes :

- durée supérieure à 15 ans, quel que soit le montant de la caution, aval ou garantie ;
- durée comprise entre 10 et 15 ans, avec un montant supérieur ou égal à 15 millions d'euros ;
- durée comprise entre 5 et 10 ans, avec un montant supérieur ou égal à 30 millions d'euros ;
- durée inférieure à 5 ans, avec un montant supérieur ou égal à 50 millions d'euros.

Toutefois, l'autorisation préalable du Conseil d'Administration n'est pas requise lorsque l'engagement représente un montant

inférieur à 100 millions d'euros et une durée inférieure à 25 ans sous réserve de l'accord préalable de la Présidente du Comité d'Audit.

L'enveloppe globale octroyée au Directeur Général entre deux séances du Conseil d'Administration pour émettre des cautions, avals et garanties est limitée à 150 millions d'euros.

Le Directeur Général doit également obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour engager la Société au-delà de certains montants :

- pour des prises de participations supérieures à 100 millions d'euros par opération (valeur d'entreprise). L'accord préalable de la Présidente du Conseil d'Administration suffit lorsque l'opération est supérieure à 50 millions d'euros et inférieure à 100 millions d'euros.
- pour des cessions de participations d'un montant supérieur à 20 millions d'euros (valeur d'entreprise) par opération.
- pour la mise en place de nouveaux financements des dettes financières à moyen et long terme supplémentaires supérieures à 100 millions d'euros.

L'autorisation préalable du Conseil d'Administration est également requise pour les décisions relatives au démarrage d'activités nouvelles.

Denis Machuel a été nommé Directeur Général du Groupe en date du 23 janvier 2018, succédant ainsi à Michel Landel qui occupait cette fonction depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2005. À l'occasion de cette nomination, il a été mis fin au contrat de travail qui liait Denis Machuel à une société filiale de Sodexo.

## DENIS MACHUEL – DIRECTEUR GÉNÉRAL



**Né le 19 avril 1964**

**Nationalité française**

**Diplômé de l'École nationale supérieure d'informatique et de mathématiques appliquées de Grenoble (ENSIMAG)**

**Titulaire d'un Master of Science in Computer Science de Texas A&M University**

**Date de première nomination** : le 23 janvier 2018

**Échéance du mandat** : Indéterminée

**Adresse professionnelle** :

Sodexo

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

Nombre d'actions Sodexo détenues : **29 930**

**Fonction principale** : Directeur Général de Sodexo \*

### Carrière

Denis commence sa carrière chez Schneider Electric en Égypte, avant de prendre un poste de consultant chez Altran, avec Dassault Électronique pour client. Il reste 16 ans chez Altran, où il occupe plusieurs fonctions de direction dont celle de Directeur Général d'Altran Technologies UK, dont il crée la filiale. Il devient ensuite Directeur Général d'Altran Technologies France avant de prendre les fonctions de Directeur de la Stratégie et des Opérations Offshore.

En 2007, il rejoint Sodexo en tant que Directeur Général des Services Avantages & Récompenses pour l'Europe centrale et orientale. En 2010, Denis prend la direction de l'activité Services Avantages & Récompenses pour l'Europe et l'Asie, avant d'être nommé Directeur Général des Services Avantages & Récompenses au niveau mondial en janvier 2012. Denis intègre le Comité Exécutif de Sodexo en janvier 2014. En janvier 2015, il devient aussi Directeur Digital Groupe et en septembre 2016, Denis est également nommé Directeur Général de l'activité Services aux Particuliers et à Domicile.

Le 23 janvier 2018, Denis Machuel a pris la fonction de Directeur Général de Sodexo.

### Autres mandats sociaux et fonctions

#### Sociétés liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

**Membre du Conseil d'Administration** : Sodexo, Inc. (États-Unis)

**Membre du Directoire** : Sodexho Pass Venezuela CA (Venezuela)

#### Sociétés non liées à Sodexo

SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Néant

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

**Membre du Conseil d'Administration** : Catalyst (États-Unis)

### Mandats et fonctions échus exercés au cours des cinq dernières années

*Denis Machuel a exercé de nombreux mandats dans les filiales du groupe Sodexo. Dans un souci de lisibilité, la totalité de ses mandats n'est pas listée.*

## Comité Exécutif

Le Directeur Général de Sodexo s'appuie sur un Comité Exécutif. Le Comité Exécutif a pour mission d'accompagner la croissance et le développement de Sodexo. Ce Comité Exécutif, diversifié et intégrant des expertises clés, représente l'ensemble des activités, segments et zones géographiques où le Groupe est implanté, renforce l'orientation client et consommateur, et maximise l'efficacité de l'exécution au niveau local.

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

Au cours de l'exercice 2019-2020, les changements suivants sont intervenus au sein du Comité Exécutif :

- Simon Seaton a remplacé Nicolas Japy en qualité de Directeur Général Énergie & Ressources ;
- Sunil Nayak a remplacé Sylvia Metayer en qualité de Directeur Général Services aux Entreprises ;
- Sylvia Metayer s'est vu confier la direction de la stratégie de croissance ;
- Johnpaul Dimech a remplacé Lorna Donatone à la Présidence des régions.

Damien Verdier a recentré ses fonctions sur la Responsabilité d'Entreprise et les Relations Institutionnelles en amont de son départ à la retraite prévue le 30 septembre 2020.

Au 31 août 2020, le Comité Exécutif de Sodexo compte 20 membres (en incluant Denis Machuel), dont 30 % de femmes et huit nationalités différentes. Il se compose comme suit :

<b>Denis Machuel</b>	Directeur Général
<b>Nathalie Bellon-Szabo</b>	Directrice Générale Sports & Loisirs au niveau mondial, Services sur Site
<b>Cathy Desquesses</b>	Directrice des Ressources Humaines Groupe
<b>Johnpaul Dimech</b>	Président des régions Président de la région Asie-Pacifique, Services sur Site
<b>Sean Haley</b>	Directeur Général Services Opérations Groupe Président de la région Royaume-Uni et Irlande, Services sur Site
<b>Tony Leech</b>	Directeur Général Services aux Gouvernements au niveau mondial, Services sur Site
<b>Satya-Christophe Menard</b>	Directeur Général Écoles au niveau mondial et Universités reste du monde, Services sur Site
<b>Sylvia Metayer</b>	Directrice de la Stratégie de Croissance Groupe
<b>Sarosh Mistry</b>	Président de la région Amérique du Nord, Services sur Site Président Universités Amérique du Nord, Services sur Site Directeur Général Aide à Domicile au niveau mondial
<b>Belen Moscoso Del Prado</b>	Directrice Digital & Innovation Groupe
<b>Sunil Nayak</b>	Directeur Général Services aux Entreprises au niveau mondial, Services sur Site
<b>Anna Notarianni</b>	Présidente de la région France, Services sur Site
<b>Marc Plumart</b>	Directeur Général Santé & Seniors au niveau mondial, Services sur Site
<b>Marc Rolland</b>	Directeur Financier Groupe
<b>Dianne Salt</b>	Directrice Communication Groupe
<b>Didier Sandoz <sup>(1)</sup></b>	Directeur Général Services aux Particuliers et à Domicile
<b>Simon Seaton</b>	Directeur Général Énergie & Ressources au niveau mondial
<b>Aurélien Sonet</b>	Directeur Général Services Avantages & Récompenses
<b>Bruno Vanhaelst</b>	Directeur Général Ventes et Marketing Groupe
<b>Damien Verdier <sup>(2)</sup></b>	Directeur Général de la Responsabilité d'Entreprise Groupe Directeur Général Entegra au niveau mondial

(1) Suite au départ à la retraite de Damien Verdier, Didier Sandoz est devenu à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2020, Directeur Général, Responsabilité d'entreprise et Services aux Particuliers et à Domicile.

(2) Damien Verdier est parti à la retraite le 30 septembre 2020.

Par ailleurs, le 1<sup>er</sup> septembre 2020, les changements suivants sont intervenus :

- suite au départ à la retraite de Damien Verdier et à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2020 :
  - Sean Haley est devenu Président d'Entegra en parallèle de son rôle en tant que Directeur Général de Service Opérations,
  - Didier Sandoz, Directeur Général Services aux Particuliers et à Domicile, a pris la direction de la gestion de la Responsabilité d'Entreprise et de Stop Hunger,
  - Johnpaul Dimech, Président des régions et Président de la région Asie-Pacifique, s'est vu confier avec Anna Notarianni, Présidente de la région France, les sujets liés aux Relations Institutionnelles Groupe. Anna Notarianni a également repris les sujets liés à Innovation Sociétale ;
- ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2020, le Comité Exécutif comprend 19 personnes, dont 32 % de femmes et 8 nationalités différentes.

La parité au sein du Comité Exécutif est conforme à la loi, aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux meilleures pratiques de marché. À cet égard, l'acquisition définitive

d'actions de performance attribuées aux membres du Comité Exécutif est conditionnée, entre autres, à un objectif de diversité et d'inclusion afin de promouvoir les femmes au plus haut niveau de la hiérarchie, défini comme l'ensemble des dirigeants reportant directement à un membre du Comité Exécutif du Groupe. L'objectif fixé par le Conseil d'Administration est d'atteindre 37 % de femmes en 2022 et 40 % en 2025.

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

- la conclusion de nouveaux contrats significatifs pour le Groupe ;
- tout projet d'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi que tout dépassement du budget d'investissement approuvé en début d'exercice (en cumul) ;
- toutes les prises de participation et acquisitions de sociétés ;
- les cessions de participations.

Le Comité Exécutif se réunit régulièrement sous forme plénière et des réunions *ad hoc* sont organisées en fonction de l'actualité du Groupe.

## 5.2.2 Conformité au Code AFEP-MEDEF

Sodexo se réfère au Code AFEP-MEDEF. Ce Code, dans sa version dernièrement révisée en janvier 2020, est consultable notamment sur les sites Internet de l'AFEP ([www.afep.com](http://www.afep.com)) et du MEDEF ([www.medef.com](http://www.medef.com)). Il est également disponible sur le site internet du Groupe ([www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)). Les dispositions de ce Code qui ont été écartées par la Société ainsi que les raisons pour lesquelles elles l'ont été sont indiquées dans le tableau ci-dessous :

RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF	PRATIQUE DE SODEXO
<p><b>Proportion de membres indépendants dans le Comité des Nominations (section 17.1 du Code)</b></p> <p>Le Code recommande que le Comité des Nominations soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants</p>	<p>Le Comité des Nominations est composé de quatre membres dont 50 % d'administrateurs indépendants. Néanmoins, il faut souligner que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il n'est pas composé de dirigeant mandataire social exécutif comme le recommande le Code ;</li> <li>• comme tous les autres comités du Conseil, il est présidé par un administrateur indépendant.</li> </ul>

### Participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale figurent à l'article 15 des Statuts de Sodexo (voir section 6.4.12 du présent document).

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

Aux termes de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce listant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, le seul élément pertinent est le contrôle du capital et des droits de vote de la Société par la société Bellon SA. Pour plus de renseignements sur la structure du capital social et des droits de vote, se référer à la section 6.3 du présent document.

## 5.3 AUTRES INFORMATIONS

### 5.3.1 Autres informations concernant les mandataires sociaux et la Direction de la Société

Les liens familiaux existant au sein du Conseil d'Administration sont les suivants :

- Nathalie Bellon-Szabo et François-Xavier Bellon, administrateurs, sont les sœur et frère de Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration ;
- Nathalie Bellon-Szabo, administratrice, est également membre du Comité Exécutif de Sodexo.

Aucun prêt ni garantie n'est accordé ou constitué en faveur de mandataires sociaux par la Société ou une société de son Groupe.

Aucun actif nécessaire à l'exploitation n'appartient à un mandataire social, à un dirigeant ou à sa famille.

- Il n'existe pas de conflit d'intérêts potentiel entre les obligations des membres des organes d'administration et de direction générale à l'égard de Sodexo et leurs intérêts privés. Il est précisé que M. et Mme Pierre Bellon et leurs quatre enfants contrôlent 72,6 % de la *holding* familiale Bellon SA, qui détient elle-même 42,8 % du capital et 57,1 % des droits de vote exerçables de Sodexo au 31 août 2020.

M. et Mme Pierre Bellon et leurs enfants ont signé un accord en juin 2015 d'une durée de 50 ans empêchant leurs descendants directs de disposer librement de leurs actions Bellon SA. L'unique actif de Bellon SA est sa participation dans Sodexo et Bellon SA n'a pas vocation à céder cette participation à des tiers.

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années :

- aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- aucun mandataire social n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- aucun mandataire social n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- aucun mandataire social n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

### Transactions effectuées sur les titres de Sodexo par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations sur les titres de la Société déclarées à l'AMF au cours de l'exercice 2019-2020 par les dirigeants, les personnes assimilées aux dirigeants ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées, visés à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont récapitulées ci-après :

	NATURE DES OPÉRATIONS	DATE D'OPÉRATION	PRIX MOYEN
Luc Messier, administrateur	Acquisition de 400 actions	29 janvier 2020	98,50 €
BELLON SA, personne morale liée à Sodexo	Acquisition de 150 000 actions	2 mars 2020	86,20 €
BELLON SA, personne morale liée à Sodexo	Acquisition de 150 000 actions	3 mars 2020	86,97 €
Nathalie Bellon-Szabo, administrateur	Acquisition de 465 actions	3 mars 2020	87,37 €
Nathalie Bellon-Szabo, administrateur	Acquisition de 460 actions	4 mars 2020	85,95 €
BELLON SA, personne morale liée à Sodexo	Acquisition de 150 000 actions	4 mars 2020	85,95 €
Nathalie Bellon-Szabo, administrateur	Acquisition de 480 actions	5 mars 2020	83,54 €
BELLON SA, personne morale liée à Sodexo	Acquisition de 180 000 actions	5 mars 2020	83,59 €
Nathalie Bellon-Szabo, administrateur	Acquisition de 500 actions	6 mars 2020	80,12 €
BELLON SA, personne morale liée à Sodexo	Acquisition de 159 878 actions	6 mars 2020	80,30 €
Denis Machuel, Directeur Général	Acquisition définitive de 6 750 actions gratuites *	8 avril 2020	N/A
BELLON SA, personne morale liée à Sodexo	Nantissement de 1 189 721 actions	16 avril 2020	63,04 €
Sophie Stabile, administrateur	Acquisition de 100 actions	28 juillet 2020	58,98 €
Sophie Stabile, administrateur	Acquisition de 200 actions	31 août 2020	61,87 €

\* Conformément aux dispositions du plan d'attribution d'actions de performance de 2016, 6 750 actions ont été définitivement acquises et livrées à Denis Machuel à l'issue de la période d'acquisition, soit le 27 avril 2020. Pour plus de renseignements se référer à la section 5.5.2.2 du présent document.

## Mesures prises en vue d'assurer que le contrôle n'est pas exercé de manière abusive

Sodexo a mis en place un ensemble de mesures en vue d'assurer que le contrôle de la Société n'est pas exercé de manière abusive, parmi lesquelles :

- (a) la présence de sept administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration, composé de 12 membres au 31 août 2020 (y compris deux administrateurs représentant les salariés) ;
- (b) l'existence de trois comités spécialisés, qui sont tous présidés par des administrateurs indépendants et comptent parmi leurs membres un certain nombre d'administrateurs indépendants conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ;
- (c) la dissociation des fonctions de Présidente du Conseil d'Administration et de Directeur Général ;
- (d) les caractéristiques des relations entre Sodexo et la société Bellon SA, décrites dans le présent document :
  - elles concernent la participation de Bellon SA au capital de Sodexo, présentée à la section 6.3 du présent document,
  - les actions de Sodexo constituent le seul actif détenu par la société Bellon SA ; par conséquent, les intérêts des actionnaires de Sodexo et ceux des actionnaires de Bellon SA sont convergents et cette situation capitalistique n'engendre aucun conflit d'intérêts,
  - depuis 1991, les sociétés Bellon SA et Sodexo sont liées par un contrat (décrit ci-après au sein du paragraphe relatif aux conventions réglementées). Le Comité d'Audit conduit un examen annuel du montant à verser au titre de ce contrat, ainsi que de son évolution.

### 5.3.2 Conventions et engagements réglementés

#### Conventions et engagements réglementés soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021

La Société n'a conclu aucune convention ni engagement réglementé relevant des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce au cours de l'exercice 2019-2020 non précédemment soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

#### Conventions et engagements réglementés approuvés par l'Assemblée Générale et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2019-2020

**Convention d'animation et de prestations entre les sociétés Bellon SA et Sodexo, dont Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et François-Xavier Bellon sont mandataires sociaux communs, et qui connaissent une relation de contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce**

L'exécution de la convention d'animation et de prestations conclue entre les sociétés Bellon SA et Sodexo, relevant de l'article L. 225-38 du Code de commerce, approuvée par l'Assemblée Générale au cours des derniers exercices, s'est poursuivie pendant l'exercice 2019-2020. Cette convention a fait l'objet d'un examen annuel du Conseil d'Administration et a été communiquée aux commissaires aux comptes.

Les informations concernant cette convention figurent ci-dessous ainsi que dans le rapport spécial du commissaire aux comptes figurant dans la section 4.4.2 du présent document.

Depuis 1991, une convention de prestations de services lie Bellon SA à Sodexo.

Dans ses séances du 15 novembre 2016 et du 10 juillet 2017, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité d'Audit, a approuvé une refonte de cette convention qui a pris

effet à compter du 17 novembre 2016 et a été approuvée par l'Assemblée Générale du 23 janvier 2018.

Sodexo bénéficie, aux termes de cet accord, de l'expérience et de la compétence de trois managers de Bellon SA.

Le contrat prévoit des facturations de Bellon SA à Sodexo correspondant aux rémunérations (incluant les charges sociales associées) du Directeur Financier Groupe, de la Directrice des Ressources Humaines Groupe et de la Directrice de la Stratégie de Croissance Groupe, sur la durée de leur mise à disposition. La rémunération est refacturée, conformément à la loi, à l'euro, l'euro comprenant le salaire fixe et variable, ainsi que les charges sociales y afférentes.

La facturation totale due au titre de cette convention, ainsi que son évolution sont examinées annuellement par le Comité d'Audit et par le Conseil d'Administration. En outre, et conformément à la loi, la convention et la facturation sont revues chaque année par le Conseil d'Administration (sans participation à la délibération ni au vote des administrateurs membres de la famille Bellon).

Le montant comptabilisé en charge au titre de l'exercice 2019-2020 s'élève à 1 460 305 euros hors taxes.

#### Autres conventions et/ou engagements

Par ailleurs, les engagements pris par la Société au bénéfice de Sophie Bellon en sa qualité de Présidente du Conseil d'Administration (relatif au régime de prévoyance et frais de santé) et au bénéfice de Denis Machuel en sa qualité de Directeur Général (relatifs au régime de prévoyance et frais de santé, à un engagement relatif à son obligation de non-concurrence ainsi qu'à un régime de retraite supplémentaire) relevaient précédemment de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce et avaient été dument approuvés par l'Assemblée Générale.

Suite à l'abrogation de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, ces engagements sont sortis du champ des engagements réglementés. Ils sont inclus dans la politique de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, et donc soumis chaque année au vote des actionnaires.



## Procédure d'évaluation des conventions courantes et réglementées

Sur recommandation du Comité d'Audit, le Conseil d'Administration a adopté le 6 novembre 2019 une charte interne au Groupe permettant de qualifier les conventions à soumettre à la procédure des conventions réglementées et ainsi de les distinguer des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales et de faciliter le respect par Sodexo des nouvelles exigences légales en la matière qui prévoient une évaluation régulière des conditions auxquelles sont conclues les différentes conventions et l'analyse de leur qualification.

Cette charte prévoit, outre un rappel du cadre réglementaire applicable aux différentes conventions susceptibles d'être conclues, une procédure d'évaluation régulière par le Comité d'Audit des conditions de conclusion des conventions courantes conclues au sein du Groupe, les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participant pas à son évaluation.

Une synthèse de l'application de la Charte est présentée au Comité d'Audit une fois par an, ce dernier rendant ensuite compte au Conseil d'Administration des diligences menées.

### 5.3.3 Éthique et Conformité

L'intégrité dans la conduite des affaires est essentielle au succès de Sodexo et constitue un pilier fondamental de ses engagements en matière de conduite responsable des affaires.

Sodexo a fait le choix de nommer un Directeur Éthique Groupe, rattaché directement au Directeur Général du Groupe, en charge de prôner les principes éthiques.

dudit programme, (iv) assister les équipes opérationnelles au quotidien, et (v) aider les dirigeants locaux à promouvoir la culture d'intégrité au sein de leurs filiales. Cette communauté dispose d'outils dédiés, afin de pouvoir accéder aux ressources nécessaires au déploiement du programme de façon globale et harmonisée.

À cet égard, des comités éthique et conformité ont été créés dans les régions et/ou pays qui n'en avaient pas avant l'entrée en vigueur de la loi Sapin 2. Ces comités rendent compte aux comités exécutifs des régions.

#### 5.3.3.1 Gouvernance Éthique et Conformité

Depuis 2011, le Comité Éthique et Conformité Groupe de Sodexo veille à une conduite responsable des affaires, notamment en :

- déployant une culture, des programmes et des politiques relatives aux sujets éthiques et conformité dans l'ensemble du Groupe ;
- traitant différents sujets relatifs à la lutte contre la corruption, au devoir de vigilance ainsi qu'à la prévention des conflits d'intérêts ;
- soutenant tous les comités d'éthique et conformité du Groupe dans le monde entier ;
- examinant toutes questions spécifiques portées à son attention.

Ce Comité est co-présidé par le Directeur Juridique Groupe et le Directeur Éthique Groupe. Il est composé de représentants de différentes fonctions du Groupe : Éthique, Juridique, Contrôle Interne, Audit Interne, Ressources Humaines, Achats, Responsabilité Sociale et Environnementale, Communication. Il est également composé de Directeurs d'activités du Groupe (certains de ces membres siégeant au Comité Exécutif du Groupe). Par ailleurs, deux autres membres du Comité Exécutif du Groupe participent aux travaux de ce Comité (un Président de région et un Directeur Général de segment mondial), ces deux membres étant amenés à changer tous les ans afin de permettre une représentativité de l'ensemble des fonctions du Groupe. Ce Comité rend compte trimestriellement de ses travaux au Comité Exécutif du Groupe.

Un réseau local dédié aux sujets de conformité a également été récemment déployé à travers le Groupe. Chaque pays, dans toutes les activités du Groupe, dispose désormais d'au moins un point de contact conformité, afin notamment (i) d'élaborer la cartographie des risques locaux, (ii) d'adapter le programme éthique et conformité global aux spécificités locales et propres à chaque activité, (iii) remonter au Groupe toutes les informations relatives au déploiement local, ceci permettant l'adaptation

#### 5.3.3.2 Programme Éthique et Conformité

Afin de concrétiser sa démarche et répondre aux exigences des différentes législations applicables, Sodexo a construit son programme Éthique et Conformité, autour des piliers suivants :

1. Engagement des instances dirigeantes : Les dirigeants de Sodexo incarnent la culture d'intégrité du Groupe et affichent une tolérance zéro vis-à-vis de pratiques abusives, telles que la corruption ou la violation des droits de l'homme. Cet engagement se manifeste en outre par des prises de paroles régulières du Directeur Général et des dirigeants, notamment lors d'un forum de discussion « *Let's Chat* » dédié à l'éthique et à la conformité et diffusé sur l'ensemble des intranets locaux en novembre 2019.
2. Analyse des risques : Des risques spécifiques à la conduite responsable des affaires sont évalués au niveau des pays et agrégés au sein de la cartographie des risques. Ces risques couvrent des risques majeurs comme la corruption, les violations des droits de l'homme, les pratiques anti-concurrentielles et les dommages à l'environnement. Pour approfondir l'évaluation des risques, la méthodologie est actuellement en train d'être revue et sera mise en place au cours de l'exercice 2020-2021.
3. Politiques et procédures : Le Code de conduite de Sodexo, qui édicte les principes du Groupe, a été mis à jour en 2018 afin de tenir compte des évolutions de la Loi Sapin 2. La première charte éthique avait été mise en place au sein du Groupe en 2007. Ce Code de conduite fournit des exemples concrets permettant aux collaborateurs d'adopter les réflexes appropriés en cas de dilemme et est actuellement disponible en 16 langues. Ce document est disponible sur le site internet de Sodexo. Des politiques et procédures viennent compléter le Code de conduite, afin d'apporter aux collaborateurs des outils

pratiques d'accompagnement dans leurs opérations et projets, notamment : politique cadeaux, invitations, dons, mécénat et sponsoring, politique affaires publiques et politique intermédiaires.

4. **Formations et sensibilisation** : Des formations spécifiques à la conduite responsable des affaires sont élaborées et dispensées au sein du Groupe, en fonction des populations les plus exposées. Des modules de formations en ligne (*e-learning*) relatives à la Conduite Responsable des Affaires (lutte contre le harcèlement sexuel, protection des données personnelles, droits humains au travail, lutte contre la corruption et prévention des conflits d'intérêts) ont été mis en place pour l'ensemble de nos leaders et managers. Au 31 août 2020, plus de 45 512 participants à ces modules avaient été enregistrés. Ces modules de formation font l'objet de campagnes de communication interne régulières. Par ailleurs, des formations présentielles sont dispensées aux membres du Comité Exécutif, et certains autres dirigeants du Groupe, afin de les sensibiliser aux obligations découlant de la loi Sapin 2.

5. **Procédure d'évaluation des tiers** : Depuis 2008, Sodexo dispose d'un Code de conduite fournisseurs traduit en 23 langues, qui est mis à jour régulièrement. Les fournisseurs du Groupe doivent adhérer à ce Code qui est annexé à tous les contrats commerciaux et sont également tenus d'en partager les termes avec leur propre chaîne d'approvisionnement.

Sodexo continue le déploiement de son outil d'enregistrement en ligne pour centraliser les informations des fournisseurs. Cet outil intègre toutes les exigences de Sodexo liées à la capacité, la certification, la couverture géographique et réglementaire. Il est également utilisé pour collecter des données relatives à la responsabilité sociétale. À cet effet, les fournisseurs bénéficient d'une interface simple qui leur permet de fournir facilement toutes les informations nécessaires. De son côté, Sodexo bénéficie d'une « passerelle » pour la collecte d'informations adaptées aux exigences de responsabilité sociétale du Groupe. Les fournisseurs sont invités à répondre à diverses questions liées aux engagements du Groupe en matière de responsabilité sociétale et sont tenus de les mettre à jour pendant toute la durée de leur relation avec Sodexo. En parallèle, Sodexo travaille depuis plusieurs mois sur la mise en place d'une solution d'évaluation complète de la Responsabilité Sociétale des Entreprises de sa chaîne d'approvisionnement.

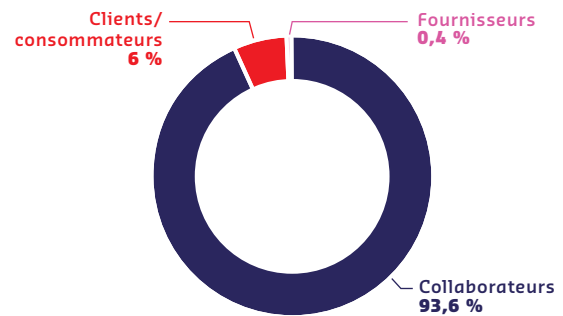
Au cours de l'exercice 2019-2020, le Groupe a également mis en place une procédure de vérification préalable dans le cadre des fusions-acquisitions.

6. **Système d'alerte – Speak Up** : Sodexo Speak Up Ligne Éthique, disponible en plus de 30 langues par internet ou téléphone dans chaque pays, permet, sauf dispositions légales contraires, à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, et à ses partenaires externes (notamment fournisseurs, clients, consommateurs) de signaler tout soupçon de pratiques abusives, incluant notamment, le harcèlement, le vol, la fraude, la corruption, les conflits d'intérêts, les dommages environnementaux, la falsification de documents ou encore le délit d'initié. En conformité avec les législations locales, ce système est hébergé par une société tierce et remplace les systèmes locaux préexistants. Par ailleurs, une procédure de gestion des cas et une procédure d'investigation responsable ont été diffusées à l'ensemble des responsables de cas à travers deux formations en ligne.

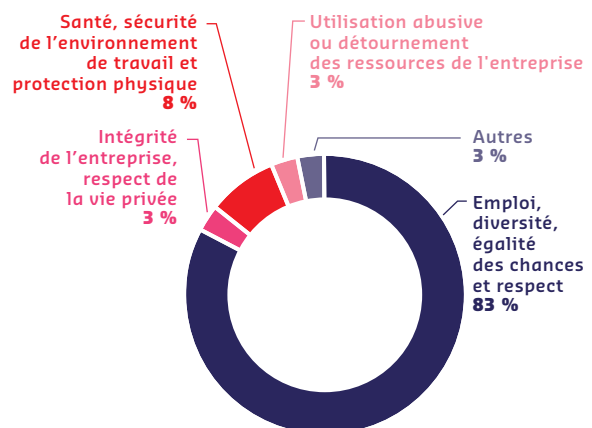
894 alertes ont été reçues *via* Sodexo Speak Up au cours de l'exercice 2019-2020.



#### RÉPARTITION PAR AUTEURS DES CAS SPEAK UP REÇUS :



#### RÉPARTITION PAR CATÉGORIE DES CAS SPEAK UP REÇUS :



7. **Contrôles** : Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière font partie intégrante du dispositif de prévention de la corruption du Groupe. Par ailleurs, des audits Groupe internes et externes sont menés régulièrement. Ces audits couvrent entre autres les sujets suivants : prévention de la corruption, lutte contre le blanchiment d'argent, respect de l'environnement, respect des droits de l'homme et droits fondamentaux au travail, santé et sécurité des collaborateurs, etc.

### 5.3.3.3 Politique fiscale du groupe Sodexo

Le groupe Sodexo a défini une politique fiscale qui est publiée sur son site internet. Cette politique prévoit principalement que le Groupe s'engage à appliquer les lois et réglementations en vigueur dans tous les pays où il exerce ses activités et à y payer le juste montant d'impôts et taxes conformément à la réalité de ses opérations. Sodexo n'utilise pas de schémas de planification fiscale dans un objectif d'évasion fiscale et n'investit pas dans des structures implantées dans des « paradis fiscaux » dans le but de ne pas acquitter ses impôts. La politique fiscale reflète les valeurs et principes éthiques du Groupe. Elle repose sur la réalité économique des opérations et exclut la fraude et l'évasion fiscale. Ainsi, le Groupe considère qu'il respecte les exigences posées par le nouvel article L. 225-102-1 du Code de commerce en matière de lutte contre l'évasion fiscale.

Ainsi, Sodexo :

- évalue toujours ses risques avant d'adopter une position fiscale ;
- s'assure toujours que chaque entité contrôlée a une justification opérationnelle, commerciale et financière solide et dispose d'un niveau de substance suffisant ;
- détermine et documente sa politique de prix de transfert pour les échanges intra-Groupe conformément aux normes internationales de pleine concurrence (p.ex. principes directeurs OCDE) ;
- veille à la conformité fiscale dans les juridictions dans lesquelles elle opère.

Toutes les positions fiscales pertinentes sont régulièrement présentées au Comité d'audit du Groupe.

### 5.3.4 Plan de vigilance

Sodexo s'est engagé depuis longtemps dans une démarche de gestion de ses risques. Les exigences légales relatives au devoir de vigilance font donc écho aux valeurs et actions défendues de longue date par le Groupe et son fondateur, M. Pierre Bellon.

Le Plan de Vigilance, conformément à la loi Devoir de Vigilance, vise à présenter les mesures mises en place au sein du Groupe pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers (i) les droits humains et les libertés fondamentales, (ii) la santé et la sécurité des personnes et (iii) l'environnement, liés à ses activités ainsi qu'à celles de ses sous-traitants et fournisseurs.

Sodexo exerce ses activités dans 64 pays dans des contextes économiques et socio-culturels variés et complexes. À cet égard, l'approche prise par Sodexo est adaptée en fonction des activités et des pays. Le Plan de vigilance couvre les activités de Sodexo et de ses filiales et s'inscrit dans la continuité de sa feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise.

Une gouvernance dédiée aux questions d'éthique et de conformité (incluant les sujets entrant dans le périmètre de la loi

Devoir de Vigilance) a été mise en place au sein du groupe Sodexo (tel que décrit dans la section 5.3.3 du présent document).

Les sujets relatifs au Devoir de Vigilance sont transverses et impliquent de nombreuses équipes : Responsabilité Sociale et Environnementale, Achats, Juridique, Contrôle Interne, Audit Interne, Ressources Humaines, Éthique et Opérationnels. Par ailleurs, les clients, fournisseurs et sous-traitants sont également impliqués dans ces travaux.

Cette année une attention particulière a été portée sur l'impact de la pandémie de Covid-19 sur ces trois enjeux notamment à travers notre programme de soutien aux collaborateurs et aux fournisseurs.

Le schéma ci-dessous détaille les mesures mises en œuvre par le Groupe dans le respect des cinq obligations concernant les trois catégories d'enjeux. Ces mesures sont développées dans le chapitre 2 du présent document.

## LES PRINCIPALES MESURES DU PLAN DE VIGILANCE SONT PRÉSENTÉES CI-APRÈS :

CARTOGRAPHIE DES RISQUES	PROCÉDURES D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE DE LA SITUATION	ACTIONS ADAPTÉES D'ATTÉNUATION DES RISQUES OU DE PRÉVENTION DES ATTEINTES GRAVES
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des risques incluant des risques liés aux droits humains, élaborée par tous les pays</li> <li>• Prise en compte du risque lié au harcèlement sexuel dans le cadre du dialogue social (salarié Sodexo)</li> <li>• Analyse de matérialité (voir section Analyse de matérialité, chapitre 1)</li> <li>• Identification des trois catégories à risque et suivi spécifique dans la chaîne d'approvisionnement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Textile : Uniformes</li> <li>• Produits de la mer : Thon</li> <li>• Produits Agricoles : Bœuf</li> </ul> </li> <li>• Soutien à nos collaborateurs les plus affectés par la perte d'activité durant la pandémie</li> <li>• Soutien de l'emploi local durant la pandémie chez les fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement du programme Conduite Responsable des Affaires</li> <li>• Code de conduite fournisseurs</li> <li>• Matrice audit catégories textile (uniformes)</li> <li>• Évaluation * <i>via</i> l'outil de centralisation des informations fournisseur (SIM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clauses contractuelles clients et salariés</li> <li>• Code de conduite de Sodexo (principes d'intégrité)</li> <li>• Gestion des contrats fournisseurs et sous-traitants (Clauses contractuelles ; <i>Right Supplier, Right Terms</i>)</li> <li>• Formation des managers aux droits fondamentaux aux travail</li> <li>• Programme de soutien aux collaborateurs financé par les contributions des principaux dirigeants du Groupe</li> <li>• Mise en place de solutions de financement plus souples, en particulier pour les PME et les fournisseurs locaux</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des risques incluant des risques liés à la santé et à la sécurité, élaborée par tous les pays (voir section 5.4)</li> <li>• Analyse de matérialité (voir section Analyse de matérialité, chapitre 1)</li> <li>• Culture du « Zero harm »</li> <li>• Gouvernance des risques Covid-19, y compris le Conseil Médical Consultatif (MAC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examens des procédures opérationnelles standard, y compris les modifications dues au Covid-19 en coordination avec le MAC.</li> <li>• Déploiement du programme Conduite Responsable des Affaires</li> <li>• Code de conduite fournisseurs</li> <li>• Évaluation * <i>via</i> l'outil de centralisation des informations fournisseur (SIM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement des politiques mondiales de santé – sécurité au travail</li> <li>• Culture du « Zero préjudice »</li> <li>• Clauses contractuelles clients et employés</li> <li>• Plans annuels d'amélioration de la santé et de la sécurité</li> <li>• Sodexo Safety Net Program (axés sur les sites et activités à risque)</li> <li>• Code de conduite de Sodexo (principes d'intégrité)</li> <li>• Gestion des contrats fournisseurs et sous-traitants (Clauses contractuelles ; <i>Right Supplier, Right Terms</i>)</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des risques incluant des risques liés à l'environnement, élaborée par tous les pays (voir section 5.4)</li> <li>• Analyse de Matérialité (voir section Analyse de matérialité, chapitre 1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures opérationnelles normalisées pour les responsables des sites</li> <li>• Déploiement du programme Conduite Responsable des Affaires</li> <li>• Code de conduite fournisseur Sodexo</li> <li>• Évaluation * <i>via</i> l'outil de centralisation des informations fournisseur (SIM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales Academy (session dédiée Environnement)</li> <li>• Site Manager Academy (session dédiée Environnement)</li> <li>• Déploiement des politiques Groupe : Huile de palme, Produits de la mer, Œufs, Bien-être animal</li> <li>• Clauses contractuelles clients et employés</li> <li>• Code de conduite de Sodexo (principes d'intégrité)</li> <li>• Gestion des contrats fournisseurs et sous-traitants (Clauses contractuelles ; <i>Right Supplier, Right Terms</i>)</li> </ul>

\* Auto-évaluations.

MÉCANISME D'ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS	DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES MISES EN ŒUVRE ET D'ÉVALUATION DE LEUR EFFICACITÉ	INDICATEURS ET EXEMPLES D'EFFECTIVITÉ	OPPORTUNITÉ CRÉÉE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système d'alerte Speak Up pour l'ensemble des personnes concernées par les activités de Sodexo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit d'un organisme tiers indépendant (KPMG)</li> <li>• Enquête d'engagement biennale</li> <li>• Contrôle régulier des fournisseurs (certification externe, atténuation et prévention)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 96 % des <i>Senior Leaders</i> du Groupe ont effectué une formation sur le harcèlement sexuel</li> <li>• 100 % des fournisseurs textiles du Groupe sont évalués par un organisme indépendant</li> <li>• Plus de 9 630 managers ont effectué une formation sur les droits fondamentaux au travail</li> <li>• Programme de soutien aux collaborateurs de 30 millions euros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement du dialogue social à travers un accord cadre mondial sur la prévention du harcèlement sexuel</li> <li>• Renforcement de la relation avec les fournisseurs à travers la <i>Global sustainable Seafood Initiative</i></li> <li>• Collaboration multisectorielle et multi-acteur (ONG, syndicats, entreprises) à travers la coalition Business for Inclusive Growth (OCDE)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système d'alerte Speak up pour l'ensemble des personnes concernées par les activités de Sodexo</li> <li>• Programme Sodexo Life Safety pour signaler les incidents potentiellement graves</li> <li>• Outil de rapport de santé et de sécurité (Salus) pour toutes les blessures et maladies enregistrables (y compris tous les cas de Covid-19 notifiés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit d'un organisme tiers indépendant (KPMG)</li> <li>• Enquête d'engagement biennale</li> <li>• Contrôle régulier des fournisseurs (certification externe, atténuation et prévention)</li> <li>• Certifications externes et respect des normes (ex : OHSAS 18001 ISO 45001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'accidents du travail avec arrêt (LTIR) : 0,77 (en amélioration de 11,1 %)</li> <li>• 86,6 % du chiffre d'affaires du Groupe provient de pays ayant au moins une certification OHSAS 18001 ou ISO 45001</li> <li>• 8 % Alerte Speak Up relatif à la santé sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraction et fidélisation des clients</li> <li>• Réduction des coûts d'assurance</li> <li>• Meilleur engagement des collaborateurs</li> <li>• Réduction du taux d'absentéisme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système d'alerte Speak up pour l'ensemble des personnes concernées par les activités de Sodexo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit d'un organisme tiers indépendant (KPMG)</li> <li>• Enquête d'engagement biennale</li> <li>• Contrôle régulier des fournisseurs (certification externe, atténuation et prévention)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 88,0 % du chiffre d'affaires de l'activité Services sur Site provient des pays ayant la charte bien-être animal 2018 disponible dans au moins une langue officielle</li> <li>• 77,7 % de la part des achats de produits de la mer (en kg) sont issus de filières responsables</li> <li>• 45,0 % d'œufs coquilles sont issus d'élevages alternatifs à la cage (en volume)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'offres et de services ayant un impact positif sur l'environnement</li> <li>• Participation à des initiatives mondiales pour lutter contre le changement climatique</li> <li>• Contribution à l'atteinte des objectifs environnementaux de nos clients</li> <li>• Impact positif sur la marque employeur de Sodexo</li> </ul>

### 5.3.5 Protection des données à caractère personnel

Le respect de la vie privée et la protection des données à caractère personnel sont « l'affaire de tous » chez Sodexo et constituent l'un des piliers du programme de Conduite Responsable des Affaires du Groupe.

Avec la désignation d'une Déléguée Groupe à la protection des données rattachée au Directeur Juridique Groupe depuis l'exercice 2016-2017, la constitution d'une équipe dédiée, et le déploiement d'un programme global de conformité avec le Règlement général sur la protection des données personnelles (« RGPD »)<sup>(1)</sup>, le groupe Sodexo a su renforcer sa relation de confiance avec ses collaborateurs, ses clients, ses consommateurs et ses actionnaires.

Par ailleurs, dans un contexte réglementaire mondial où les principes du RGPD sont largement repris dans la plupart des lois de protection des données en dehors de l'Union européenne, que ce soit dans les lois récemment adoptées comme au Brésil ou en Californie, ou encore dans les lois en cours d'adoption, comme en Inde ou au Chili, le choix fait par le groupe Sodexo de disposer d'un niveau de protection des données à caractère personnel uniforme au sein du Groupe, reposant sur les exigences du RGPD, tout en tenant compte des obligations légales applicables localement, s'avère aujourd'hui être un véritable atout commercial.

Tels que décrits ci-dessous, lors de l'exercice 2019-2020, des progrès majeurs ont été réalisés dans chacun des six piliers du programme, progrès tendant à renforcer notamment les mécanismes de gouvernance, les actions en lien avec la responsabilité (ou *accountability*), l'encadrement des transferts de données à caractère personnel, les processus et outils permettant d'assurer une meilleure gestion du risque et la protection des données à caractère personnel dès la conception des projets (*privacy by design*), les protocoles de réponses en cas de demandes des personnes concernées, ainsi que la transparence et la sensibilisation des collaborateurs.

#### 5.3.5.1 Gouvernance Protection des données

##### Un modèle de gouvernance hybride

Le modèle de gouvernance hybride mis en place par Sodexo consiste à combiner une gouvernance centralisée et une gouvernance locale. La Déléguée Groupe à la protection des données chargée de contrôler le respect des lois applicables et les politiques et procédures du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel, dispose aujourd'hui en central d'une équipe d'experts au niveau du Groupe, renforcée par une ressource spécialisée dans la gestion de projets. Elle s'appuie par ailleurs sur un réseau de points de contact locaux dédiés à la protection des données dans chacune des entités concernées du Groupe lesquels soutiennent l'exécution du programme global de protection des données à caractère personnel au travers d'instances de gouvernance locale.

Afin d'assurer une meilleure intégration des nouveaux points de contact locaux et renforcer leur niveau d'expertise, une « Data Protection Academy » a été créée et s'est tenue à deux reprises au cours de l'exercice 2019-2020. En outre, afin de maintenir un niveau de formation continue du réseau et assurer une harmonisation des bonnes pratiques et un déploiement cohérent des politiques et procédures de protection des données du

Groupe, le réseau continue d'être animé de manière constante par la Déléguée Groupe à la protection des données et son équipe centrale (réunions trimestrielles par groupes et réunions avec l'ensemble du réseau deux fois par an).

Pendant l'exercice 2019-2020, le système de *reporting* mensuel permettant un retour des points de contact locaux sur un certain nombre d'indicateurs chiffrés, tels que le nombre de demandes de droits d'accès ou encore le nombre d'analyses d'impact pour la protection des données, a été simplifié et automatisé. Les informations ainsi transmises permettent de donner une vision d'ensemble à la Déléguée Groupe à la protection des données et de documenter les rapports transmis au Directeur Général du Groupe sur une base trimestrielle.

##### Une gouvernance mutualisée

La gouvernance mutualisée avec les équipes en charge de la sécurité des systèmes d'information qui s'est structurée à l'échelle du Groupe dès l'exercice 2018-2019 a perduré durant l'exercice fiscal 2019-2020 au travers des instances suivantes :

- **un Comité de revue dédié à la cyber sécurité et la protection des données à caractère personnel au niveau global**, composé du Responsable global de la Sécurité des Systèmes d'Information, de la Déléguée Groupe à la protection des données, du Directeur Juridique Groupe, de la Directrice du Contrôle Interne et de sept membres du Comité Exécutif.
  - Ce Comité, qui a vocation à se réunir environ trois fois par an, a pour missions (i) d'approuver les stratégies et programmes du Responsable global de la Sécurité des Systèmes d'Information et de la Déléguée Groupe à la protection des données et de suivre l'état d'avancement du déploiement de leurs feuilles de route respectives, (ii) de tirer les enseignements des éventuels incidents de sécurité et violations de données à caractère majeur et d'ajuster si nécessaire lesdits programmes, (iii) de revoir les rapports des auditeurs internes et externes ainsi que les réponses à y apporter et (iv) d'identifier les risques résiduels majeurs pour le Groupe et de décider des actions de remédiation adéquates. Le sujet des ordinateurs et smartphones personnels utilisés à des fins professionnelle (*Bring Your Own Device*) a fait partie des analyses de risques réalisées par la Déléguée Groupe à la protection des données et le Responsable global de la Sécurité des Systèmes d'Information du Groupe et présentées au Comité ;
- **un Comité de Gestion de la Conformité** au niveau du Groupe composé du Responsable global de la Sécurité des Systèmes d'Information, de la Déléguée Groupe à la protection des données, du Responsable Global de la Conformité IT et du Contrôle et des membres de leurs équipes respectives au niveau du Groupe.
  - Ce Comité se réunit de manière régulière avec le soutien, si nécessaire, des représentants des segments, activités ou fonctions du Groupe. Il a pour missions d'assurer l'adéquation entre d'une part, les risques d'un point de vue protection des données à caractère personnel et, d'autre part les mesures techniques et organisationnelles de sécurité et de confidentialité à mettre en place d'un point de vue informatique. Le Comité s'est concentré cette année sur le lancement d'une campagne de sensibilisation

<sup>1</sup> Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE.

et de recommandations destinées à l'ensemble des entités du Groupe ayant vocation à assurer une application effective des politiques de durées de conservation des données à caractère personnel.

### 5.3.5.2 Responsabilité (ou Accountability)

En collaboration avec les équipes en charge des systèmes d'information, une mission d'inventaire non seulement des applications informatiques mais également des traitements de données à caractère personnel mis en œuvre par les entités du Groupe opérant au sein de l'Union européenne et l'Espace Économique Européen, avait été menée au cours de l'exercice 2017-2018. Cette mission s'était concrétisée par le déploiement du programme global de conformité au RGPD, incluant notamment la mise en place de registres des traitements.

Ce même exercice d'inventaire et de déploiement du programme s'est poursuivi au cours de l'exercice 2018-2019 en Asie Pacifique, aux États-Unis et au Brésil, et au cours de ce l'exercice 2019-2020, en Amérique du Sud, en Russie et au Moyen Orient.

Sodexo a également choisi de déposer des Règles Contraignantes d'Entreprise (*Binding Corporate Rules*) auprès de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (« CNIL »), autorité de contrôle française désignée comme autorité chef de file pour le Groupe. Il s'agit d'un cadre légal proposé par le RGPD qui permet aux entreprises multinationales de disposer d'un Code de conduite contraignant qui, une fois approuvé par la CNIL, permettra à Sodexo de partager de manière plus effective encore des règles communes de gestion de conformité avec toutes les entités du Groupe et d'encadrer les transferts de données à caractère personnel au sein du Groupe.

### 5.3.5.3 Partage de données

Un Code de bonnes pratiques pour le partage des données et des clauses types d'accord sur les traitements de données à caractère personnel avec les fournisseurs, établis par la Déléguée Groupe à la protection des données et partagés avec le réseau de points de contact locaux, ont permis, et ce dès l'exercice 2017-2018, une harmonisation des pratiques au sein du Groupe en cas d'externalisation de tout ou partie des opérations de traitement de données.

Une cartographie des lois applicables en matière de protection des données personnelles a en outre été réalisée lors de l'exercice 2019-2020 afin de disposer d'une vision claire des formalités à accomplir dans les pays où opèrent les entités du Groupe et, ainsi, de préparer le déploiement des Règles Contraignantes d'Entreprise du groupe Sodexo.

L'exercice 2019-2020 a été marqué par la gestion et l'encadrement des transferts de données à caractère personnel à destination du Royaume-Uni d'une part, du fait des incertitudes liées au Brexit, ainsi qu'à destination des États-Unis, d'autre part, du fait de l'invalidation par la Cour de Justice de l'Union européenne de la décision d'adéquation du « Privacy Shield », adoptée en 2016 par la Commission européenne, qui permettait le transfert de données entre l'Union européenne et les opérateurs américains ayant adhéré aux principes de protection des données du « Privacy Shield ». <sup>(1)</sup>

### 5.3.5.4 Gestion des risques et contrôle

#### La protection des données à caractère personnel dès la conception (*Privacy by design*)

Un renforcement des procédures existantes destinées à intégrer la revue des risques pour la vie privée et les droits fondamentaux des personnes a été initié à travers la mise en place d'un questionnaire automatisé devant être complété par les parties prenantes en interne en amont du lancement des projets impliquant le traitement de données à caractère personnel. Ce questionnaire dénommé « Privacy Risk Assessment Questionnaire » permet ainsi aux équipes en charge de la protection des données, chacune en ce qui les concerne, de mieux identifier le niveau de risque desdits projets et de décider de la suite des actions de conformité à mener.

Ainsi, en cas d'identification d'un risque élevé et lorsque certains critères sont remplis, une analyse d'impact pourra le cas échéant être menée, étant précisé que le processus d'analyse d'impact a également fait l'objet d'une simplification et d'une automatisation au cours de l'exercice 2019-2020 facilitant ainsi l'analyse de risques et les échanges avec les parties prenantes en interne.

#### La protection des données à caractère personnel par défaut (*Privacy by default*)

Une analyse de risques est également réalisée en amont de la phase contractuelle avec les fournisseurs et a été automatisée pour les fournisseurs au niveau global.

#### Une gestion continue des risques et des contrôles ciblés et réguliers

Un plan de suivi régulier des points de contact dédiés à la protection des données a été mis en œuvre pour les accompagner dans la gestion itérative de la conformité. La dimension « gestion de projet » intégrée désormais dans le suivi régulier des progrès réalisés par les entités du Groupe dans l'exécution du programme permet ainsi de disposer d'une vision complète et à jour des risques liés aux éventuels écarts de conformité avec les lois applicables et les politiques et procédures du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel.

L'exercice 2019-2020 a été marqué par la création d'un registre des risques d'une part, destiné à mieux cibler les audits internes à réaliser en matière de protection des données et, d'une liste de points de contrôle d'autre part, ayant vocation à permettre aux contrôleurs et auditeurs internes de mieux mesurer l'application effective du programme.

La gestion de la crise Covid-19 a également généré des problématiques liées à la protection des données à caractère personnel. Des lignes directrices ont été émises par la Déléguée Groupe à la protection des données afin d'assurer une cohérence dans les pratiques du Groupe quant à la mise en place de traitements de données à caractère personnel des collaborateurs liés à la gestion de la santé et la sécurité au travail d'une part, et aux services fournis aux clients, tels que la prise de température à l'entrée des sites d'autre part.

<sup>1</sup> Décision de la Commission du 26 juillet 2000 conformément à la directive 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil relative à la pertinence de la protection assurée par les principes de la « sphère de sécurité » et par les questions souvent posées y afférentes, publiés par le ministère du commerce des États-Unis d'Amérique (JO 2000, L 215, p. 7).

### 5.3.5.5 Protocoles de réponse et mesures d'exécution

#### La réponse aux demandes portant sur les droits en matière de protection des données à caractère personnel

L'accent a par ailleurs été mis durant l'exercice 2019-2020 sur la mise à jour de la politique et la procédure de gestion des demandes portant sur les droits en matière de protection des données à caractère personnel (droits d'accès, rectification, etc.) ainsi que sur la digitalisation des processus de traitement de gestion des droits des personnes (formulaire en ligne, outil permettant un meilleur suivi dans le traitement des demandes, etc.).

#### La réponse aux incidents de sécurité et violations de données à caractère personnel

Afin d'assurer la bonne gestion des incidents de sécurité, pouvant résulter en violation de données à caractère personnel, la Déléguée Groupe à la protection des données et le Responsable global de la Sécurité des Systèmes d'Information du Groupe ont rédigé conjointement une directive Groupe ayant vocation à être localisée par l'ensemble des entités du Groupe. Un outil dédié est également déployé pour assurer un traitement encore plus efficace des éventuels incidents de sécurité et permettre la tenue d'un registre de ces incidents. Des formations ont également été dispensées aux points de contact locaux dédiés à la protection des données afin de les préparer à analyser le risque pour les personnes concernées.

Un registre global des violations de données à caractère personnel est par ailleurs maintenu par la Déléguée Groupe à la protection des données et enrichi grâce au système de *reporting* désormais simplifié et automatisé par lequel les points de contact dédiés à la protection des données peuvent facilement reporter les éventuelles violations de données à caractère personnel.

#### La coopération avec les autorités de contrôle

Au cours de l'exercice 2019-2020, Sodexo, pour ses activités de restauration collective en France, a fait l'objet d'un contrôle de l'autorité de contrôle française, la CNIL. Ce contrôle a été réalisé

dans le cadre du programme annuel de l'autorité qui avait annoncé en 2018 qu'elle porterait une attention particulière aux conditions dans lesquelles un prestataire traite des données personnelles pour le compte d'un responsable de traitement. Il est ressorti des éléments constatés par la CNIL que Sodexo a fait preuve d'un bon niveau de maturité dans l'application du nouveau cadre légal aux traitements de données personnelles mis en œuvre, en tant que sous-traitant, pour le compte de ses clients. La CNIL a dès lors décidé de clore la procédure de contrôle.

### 5.3.5.6 Transparence et sensibilisation

#### Transparence

L'exercice 2019-2020 a été l'occasion de mettre à jour des modèles de notices et politiques de confidentialité, notamment celles destinées aux collaborateurs du Groupe mais également celles comprenant les informations nécessaires relatives aux *cookies*.

Un outil destiné à assurer l'enregistrement du consentement et des préférences des utilisateurs, préalablement à l'installation de *cookies*, a été sélectionné et sera déployé lors de l'exercice 2020-2021 sur l'ensemble des sites Internet et applications des entités Sodexo concernés.

#### Sensibilisation



Dans le prolongement du programme de formation global sur les principes du RGPD, initié lors de l'exercice 2018-2019 auprès des collaborateurs de Sodexo, une nouvelle campagne globale pratique et ludique, autour de 10 règles d'or mais également d'un logo, une identité visuelle et le slogan « We believe in privacy », est venue renforcer les efforts de Sodexo dans la sensibilisation de ses collaborateurs à la confidentialité et la protection des données personnelles.

Un module de formation permettant de rappeler à l'ensemble des collaborateurs du Groupe les principes de la protection des données à caractère personnel sera déployé lors de l'exercice 2020-2021.



## 5.4 GESTION DES RISQUES

### 5.4.1 Les politiques du Groupe

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

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

- la conformité aux lois et règlements ainsi que l'application des politiques du Groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et extra-financières.

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

### Stratégie, ambitions et politiques générales du Groupe

La stratégie, les ambitions et les politiques générales du Groupe, définies initialement par M. Pierre Bellon et modifiées au fil des années par le Conseil d'Administration, avec le soutien du Directeur Général et du Comité Exécutif, sont exposées dans le premier chapitre du présent Document d'enregistrement universel et sont présentées chaque année en ouverture de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur ces principes.

### Politiques générales du Groupe

Les politiques du Groupe couvrent des domaines tels que la planification stratégique, le développement des Ressources Humaines, les Finances, les Achats, l'orientation consommateurs/clients, Santé et Sécurité au travail, le Développement Durable, la protection des données à caractère personnel et l'Audit interne. Ces politiques comprennent quatre parties : objectifs, procédures, mesureurs de progrès, et recherche et innovation. Le Groupe continue de faire évoluer ses politiques pour les rendre plus compréhensibles et plus faciles à appliquer.

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

### Processus de planification stratégique

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

Les principes fondamentaux du Groupe ont permis à Sodexo, depuis sa création en 1966, de devenir une grande entreprise internationale employant 420 000 collaborateurs dans 64 pays

et leader mondial des services de Qualité de Vie. Dans un monde en profonde mutation, le Groupe a identifié des priorités qui lui permettront de poursuivre la croissance de son chiffre d'affaires et de son résultat d'exploitation.

Périodiquement, et en particulier au cours du Conseil d'Administration qui se réunit au mois de septembre, le Directeur Général, les dirigeants fonctionnels Groupe et les Directeurs des principaux segments et activités présentent leur plan stratégique. Grâce à ce processus, les administrateurs et les principaux dirigeants de l'entreprise contribuent collectivement à faire évoluer la stratégie et les politiques générales du Groupe.

### Politique de développement des Ressources Humaines

Le Groupe s'est fixé quatre objectifs majeurs en matière de ressources humaines :

- anticiper et adapter les besoins des opérations en ressources humaines en termes d'effectifs, d'aptitudes et de compétences pour renforcer l'efficacité opérationnelle ;
- continuer à renforcer la culture de performance basée sur des priorités et des indicateurs partagés, en proposant des formations et des apprentissages en vue du développement individuel ;
- promouvoir un environnement de travail inclusif et embrasser la diversité dans toutes ses dimensions ;
- dans un contexte économique particulièrement difficile et incertain, limiter au maximum les impacts sociaux de la crise et maintenir la motivation de chacun.

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

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

Par ailleurs, Sodexo promeut de façon significative la diversité, en particulier la mixité femmes-hommes, à tous les niveaux de l'entreprise et noue des partenariats avec des associations de soutien aux personnes en situation de handicap.

### Politique financière

Les objectifs en matière de finance sont doubles :

#### MAINTENIR L'INDÉPENDANCE FINANCIÈRE DU GROUPE

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

L'indépendance financière du Groupe est assurée grâce à un actionariat familial. Au 31 août 2020, la *holding* familiale Bellon SA détient 42,8 % du capital et 57,1 % des droits de

vote exerçables. Cette indépendance repose sur trois principes simples :

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

#### FAIRE DU TITRE SODEXO UNE VALEUR RECHERCHÉE EN BOURSE POUR DES ACTIONNAIRES FIDÈLES ET À LONG TERME

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

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

La Direction Financière Groupe établit chaque année un plan de financement du Groupe à 10 ans.

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

#### Politique Achats

Les objectifs de la fonction Achats sont formalisés au sein des politiques et processus Achats du Groupe. Les performances des équipes Achats dans les principaux pays où Sodexo opère sont mesurées à l'aide d'indicateurs d'économies qui permettent au Groupe d'évaluer l'impact des initiatives achats et de démontrer les économies réalisées.

La priorité du Groupe est de s'assurer que les fournisseurs et sous-traitants qui livrent les produits et services Sodexo possèdent bien les compétences, les capacités et le potentiel nécessaires pour réaliser les missions qui leur sont confiées. Le référentiel de gestion des risques présente les procédures que les équipes doivent suivre dans le cadre de la collaboration avec les fournisseurs et sous-traitants et de leur gestion. Le niveau d'évaluation initial ainsi que les procédures de pilotage des fournisseurs et sous-traitants sont directement fonction du produit ou service fourni et incluent la vérification d'aspects tels que la sécurité alimentaire et la traçabilité.

Dans le cadre de la politique Achats du Groupe, les fournisseurs et sous-traitants sont tenus de signer le Code de conduite fournisseurs, qui détaille les attentes de Sodexo en matière de bonnes pratiques responsables sur les aspects éthiques, sociétaux et environnementaux.

#### Le Code de conduite – Principes d'intégrité

Le Code de conduite définit les normes adoptées par le Groupe en la matière. Le respect de ces normes intransigeantes est l'une des conditions requises pour faire partie d'une entreprise de premier plan, leader dans son secteur d'activité. Les collaborateurs de Sodexo ne doivent en aucun cas déroger à ce Code, que ce soit pour atteindre des objectifs financiers ou d'autres objectifs commerciaux ou à des fins d'enrichissement personnel. Sodexo ne tolère aucune pratique contraire aux principes d'honnêteté, d'intégrité et d'équité, dans aucun des pays où opère le Groupe.

#### Responsabilité d'Entreprise

Depuis sa création en 1966, Sodexo a vocation à améliorer la Qualité de Vie de ses collaborateurs et de tous ceux que le Groupe

sert, mais aussi à contribuer au développement économique, social et environnemental des communautés, des régions et des pays où il opère. En 2009, le Groupe a adopté officiellement sa feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise, le Better Tomorrow Plan. Une version révisée de cette feuille de route, Better Tomorrow 2025, a été présentée en 2017.

Cette feuille de route met l'accent sur les rôles d'employeur, de prestataire de services et d'entreprise citoyenne de Sodexo, ainsi que sur les impacts de ses activités sur les individus, les communautés et l'environnement. Elle comporte neuf engagements mesurables à l'horizon 2025, assortis d'objectifs intermédiaires.

Dans le **domaine environnemental**, Sodexo s'engage, en tant que prestataire de services, à faire appel à des fournisseurs responsables et à fournir des services de gestion permettant de réduire les émissions de carbone. Depuis 2009, Sodexo applique une stratégie de réduction des émissions carbone qui est motivée par le souhait du Groupe d'améliorer la Qualité de Vie. Sa stratégie prend en compte les opportunités commerciales, les risques et leurs impacts financiers.

Ces actions se sont notamment matérialisées par :

- Le renouvellement de l'accord de partenariat technique avec le World Wildlife Fund (WWF), afin de réduire les émissions de carbone à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement de Sodexo ;
- l'adhésion à l'initiative Better Buying Lab du World Resources Institute (WRI) visant à promouvoir une alimentation davantage basée sur des protéines végétales ;
- les efforts conjoints des Directions en vue d'atteindre l'objectif d'une réduction de 34 % des émissions de carbone par rapport à l'année de référence 2017.

Dans le **domaine de la nutrition** en faveur de la santé et du bien-être des consommateurs, Sodexo s'engage à assurer la sécurité alimentaire et à promouvoir auprès de ses consommateurs un bon équilibre alimentaire. Sodexo joue en effet un rôle essentiel dans la lutte contre l'obésité et la malnutrition et propose des solutions privilégiant la santé et le bien-être.

Dans le **domaine du développement économique, social et environnemental des villes, régions ou pays où Sodexo est présent**, les actions suivantes demeurent privilégiées :

- soutenir la lutte contre la faim, notamment grâce à Stop Hunger, un réseau mondial créé il y a 20 ans ;
- collaborer avec les entreprises locales et les PME et contribuer à la croissance des économies locales grâce au programme d'inclusion des Partenaires, qui permet à plusieurs milliers d'entreprises locales dans le monde d'intégrer la chaîne de valeur de Sodexo ;
- lutter contre les déchets en mobilisant les clients et les fournisseurs afin de proposer des solutions innovantes contre le gaspillage alimentaire par le déploiement du programme WasteWatch ;
- promouvoir la mixité femmes-hommes, en visant au moins 40 % de femmes parmi les dirigeants de Sodexo d'ici à 2025.

Sodexo s'attache à respecter les Droits humains dans tous les pays où le Groupe est présent. Cet engagement, de même que les pratiques et procédures destinées à lui donner corps s'appuient sur des textes internationaux, tels que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux du travail, ainsi que les Principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales et les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits humains.

## Politique santé et sécurité au travail

L'ambition de Sodexo est d'être le lieu de travail le plus sûr pour ses collaborateurs. Cette ambition se reflète dans son engagement à « Zéro préjudice » et prendre soin de toutes les personnes qui travaillent pour Sodexo, de ses clients, et des consommateurs que le Groupe sert chaque jour.

La politique santé et sécurité globale de Sodexo définit clairement les engagements de l'entreprise, notamment en travaillant en étroite collaboration avec ses clients, ses consommateurs, ses fournisseurs et les communautés locales, vers une culture du Zéro préjudice où les blessures et les problèmes de santé sont évités et l'environnement de travail est protégé.

## Politique de systèmes informatiques

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

- proposer une expérience au niveau du marché à ses clients et consommateurs ainsi qu'à ses propres utilisateurs en faisant le meilleur usage des technologies disponibles ;
- améliorer continuellement la performance du Groupe par des effets de productivité, par l'analyse poussée des données, le respect des obligations de conformité et des relations exigeantes avec ses partenaires (éditeurs de solutions, fournisseurs de cloud, intégrateurs...) ;
- protéger les biens numériques du Groupe dans un contexte où la menace cyber est de plus en plus prégnante et complexe.

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

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

## Politique de protection des données à caractère personnel

L'individu étant au cœur des services de Qualité de Vie de Sodexo, il était essentiel pour Sodexo d'établir un cadre pour la vie privée et la protection de toutes les données à caractère personnel. La Politique globale de protection des données à caractère personnel de Sodexo a vocation à décrire comment les entités Sodexo collectent, utilisent, stockent, partagent, suppriment et traitent de toute autre façon des données à caractère personnel et comment les personnes concernées peuvent exercer leurs droits auprès du Groupe. Cette politique s'applique à l'échelle internationale à toutes les entités de Sodexo concernées par la législation européenne sur la protection des données, à savoir le Règlement général sur la protection des données (RGPD). Elle concerne le traitement des données à caractère personnel collectées par Sodexo, directement ou indirectement, auprès de personnes telles que, sans s'y limiter, les candidats à des postes proposés par Sodexo, ses collaborateurs, ses clients, les consommateurs de ses produits, ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses actionnaires ou de tout tiers (pour plus de détails sur le programme de conformité au RGPD et aux autres lois de protection des données à caractère personnel, voir section 5.3.5).

## Politique d'Audit Interne

Le périmètre de l'Audit Interne englobe l'examen et l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité de la gouvernance de

l'organisation, la gestion des risques et le contrôle interne. Il inclut l'évaluation :

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

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

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

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

## Délégations d'autorité

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

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

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

Elles doivent s'effectuer conformément aux politiques du Groupe.

## Mesureurs de progrès

Tout progrès se mesure. Sodexo a donc développé des indicateurs de progrès afin d'évaluer les avancées obtenues sur cinq grands axes : le développement commercial, la gestion, les achats, les ressources humaines et la responsabilité d'entreprise.

La Direction Financière du Groupe est chargée de la coordination et du suivi des indicateurs de progrès opérationnels pour les activités et les entités par le biais d'un tableau de bord du Groupe.

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

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

### Indicateurs de développement :

- taux de fidélisation des clients ;
- taux de satisfaction des consommateurs et des clients ;
- croissance à parc comparable ;
- taux de développement commercial ;
- retour sur les investissements en développement (en particulier les investissements incorporels).

**Indicateurs de gestion :**

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

**Indicateurs d'achats :**

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

**Indicateurs de Responsabilité d'Entreprise****Indicateurs en tant qu'employeur, parmi lesquels :**

- le taux d'engagement des collaborateurs à l'égard duquel le Groupe vise un niveau comparable à celui des entreprises classées comme les meilleurs employeurs mondiaux. Cet indicateur est calculé tous les deux ans par le biais d'une enquête d'engagement ;
- la fidélisation du personnel mesurée pour l'ensemble des collaborateurs et pour les responsables de site ;
- la promotion interne mesurée par le nombre de collaborateurs qui ont été promus responsables de site, cadres intermédiaires ou dirigeants ;
- la représentation des femmes parmi les dirigeants ;

- la diminution du taux d'accidents avec arrêt de travail (LTIR) ;
- le pourcentage des effectifs du Groupe travaillant dans des pays ayant mis en place des actions favorisant l'emploi des personnes en situation de handicap.

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

- le pourcentage des sites clients proposant des offres alimentaires conçues selon les 10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être de Sodexo.

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

- la part des achats réalisés auprès de fournisseurs sous contrat ayant signé le Code de conduite fournisseurs Sodexo ;
- la valeur commerciale au profit des PME (en euros).

**Indicateurs pour la protection de l'environnement, parmi lesquels :**

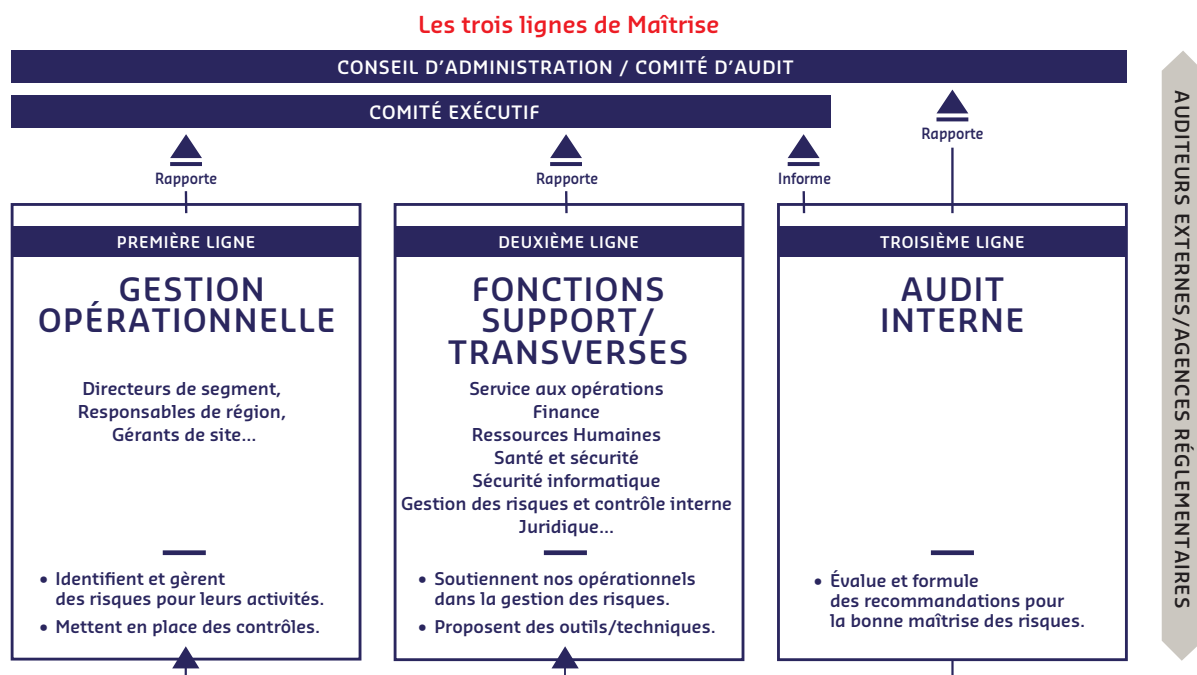
- la mesure des consommations de produits identifiés comme ayant un impact sur l'environnement (comparée à l'année de référence) ;
- la part des produits de la mer issus de filières durables ;
- la réduction des émissions de carbone (par rapport aux chiffres de 2017).

Le Groupe a sélectionné un organisme tiers indépendant afin de procéder à l'audit d'une sélection représentative d'informations sociales, environnementales et sociétales qui traduisent les progrès obtenus en matière de responsabilité d'entreprise. Les conclusions de cet audit sont présentées à la section 2.2.10 du présent document.

## 5.4.2 Descriptif de la démarche de gestion des risques

### 5.4.2.1 Organisation du système de gestion des risques et de contrôle interne

Le système de gestion des risques et de contrôle interne est organisé selon le modèle des trois lignes de maîtrise qui est présenté dans le schéma ci-dessous :

**DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE**

La première ligne est essentiellement composée des responsables opérationnels du Groupe. Ils identifient et gèrent leurs risques dans leurs domaines d'activité. Ils mettent en place des contrôles et des plans d'actions pour les risques identifiés.

La deuxième ligne correspond aux fonctions support ou transverses. Elles soutiennent les opérationnels dans la gestion de risques. Elles définissent les procédures et les normes, et proposent des outils et des processus standardisés permettant aux opérationnels de mettre en place les contrôles adéquats.

La troisième ligne de maîtrise est l'Audit Interne, qui présente une évaluation indépendante de la gestion des risques et du contrôle interne au Comité Exécutif et au Conseil d'Administration. Il fait des recommandations pour l'amélioration de la gestion des risques et du contrôle interne à la première ligne et à la deuxième ligne de maîtrise et assure un pilotage des plans d'actions.

Sodexo a mis en place un dispositif rigoureux pour identifier et évaluer les principaux risques. Le Groupe s'assure ainsi que les risques sont évalués et gérés aux niveaux appropriés de l'organisation. Selon leur nature, les actions de maîtrise sont pilotées au niveau du site, du pays, de la région ou du monde.

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

### 5.4.2.2 Approche en matière d'évaluation des risques

Sodexo s'appuie sur une approche hybride de l'évaluation des risques, à la fois ascendante (*bottom-up*) du point de vue opérationnel et descendante (*top-down*) du point de vue de la Direction.

Au niveau opérationnel, les comités de Direction de chacune des entités principales de Sodexo conduisent une évaluation annuelle des risques, avec l'appui des responsables de la gestion des risques et du contrôle interne. Les résultats de ces évaluations sont consignés dans un outil global de gestion des risques. Les risques identifiés sont ensuite pris en charge et traités au niveau local.

Par ailleurs, le département d'Audit Interne réalise tous les ans une série d'entretiens avec les dirigeants de Sodexo en vue d'identifier les principaux risques visant les activités de la Société et la réalisation de ses objectifs.

Le résultat des évaluations des risques et des entretiens avec les cadres dirigeants sont pris en compte dans l'élaboration du profil de risque du Groupe, qui est constitué des principaux risques susceptibles d'affecter l'Agenda Stratégique de Sodexo. Ce profil est soumis au Comité Exécutif de Sodexo pour commentaires avant d'être présenté au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration.

### 5.4.2.3 Méthode d'évaluation des risques

Sodexo évalue ses risques en trois étapes sur la base d'une méthode globale normalisée :

- **identification des risques** : La première étape consiste à identifier les risques susceptibles d'affecter la capacité de Sodexo à atteindre ses objectifs au niveau des sites, dans un pays, une région ou dans le monde entier. Sodexo utilise diverses méthodes d'identification des risques, notamment des enquêtes et des registres de risques. Toutefois, la réalisation d'entretiens avec les principales parties prenantes est la technique recommandée et la plus courante, tant pour les évaluations ascendantes que descendantes ;
- **évaluation des risques** : Les risques identifiés au cours de la première étape sont ensuite évalués à l'aide de trois critères :
  - impact : effet ou conséquences du risque,
  - probabilité : fréquence ou probabilité du risque,
  - niveau de contrôle : niveau de contrôle déjà en place pour réduire le risque ;
- **hiérarchisation des risques** : Après évaluation, les risques sont organisés par priorité en fonction des mesures à prendre.

La section 5.4.3 de ce document décrit les principaux risques auxquels le Groupe est confronté.

### 5.4.2.4 Relation entre contrôle interne et évaluation des risques

Comme décrit ci-dessus, l'évaluation des risques sert à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques. Une fois évalués, les risques sont pris en charge afin d'en réduire les effets. Des plans d'actions et des contrôles peuvent notamment être mis en place. Les contrôles constituent donc une part importante des mesures possibles pour atténuer les risques qui, comme les procédures de Sodexo en la matière, font partie d'un processus continu de gestion de l'exposition du Groupe aux risques.

La démarche de gestion des risques et de contrôle interne de Sodexo est basée sur le cadre de référence de contrôle interne prescrit par l'AMF (Autorité des marchés financiers). Ce dispositif couvre les cinq composantes suivantes : environnement de contrôle (intégrité, éthique, compétences, etc.), évaluation des risques (identification, analyse et gestion des risques), activités de contrôle (normes et procédures), information et communication (collecte et échange d'informations) et pilotage (suivi et modification éventuelle des processus).

## 5.4.3 Facteurs de risques

### 5.4.3.1 Principaux facteurs de risques et mesures de gestion de ces risques

#### Synthèse des principaux facteurs de risques de Sodexo

Le tableau de synthèse des principaux facteurs de risques du Groupe présente les risques classés selon les piliers de l'Agenda Stratégique de Sodexo, ainsi que les risques issus de l'environnement externe. Comme décrit dans la section 5.4.2.3, chaque risque est évalué en fonction de son impact et sa probabilité, pour donner une évaluation du risque brut.

Un troisième critère, le niveau de contrôle, est utilisé ensuite pour évaluer le risque net. Le tableau ci-dessous présente les évaluations du risque net. Les risques les plus significatifs sont présentés en haut de chaque catégorie. La matérialité de chaque risque présenté, se fonde sur une échelle composée des deux niveaux suivants :

#### DISPOSITIF DE GESTION DU RISQUE ET RISQUES PRINCIPAUX

		MOYEN	ÉLEVÉ
CLIENTS/ CONSOMMATEURS	Fidélisation des clients		
	Attente des consommateurs		
	Risques liés aux appels d'offres		
	Concurrence		
EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE	Exécution des contrats clients		
	Technologies et Sécurité informatique		
TALENTS	Gestion et développement des talents		
	Planification des ressources		
RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE	Sécurité alimentaire, sécurité des prestations rendues et sécurité au travail		
	Impact environnemental		
ENVIRONNEMENT EXTERNE	Caractère imprévisible de la durée et des conséquences de la pandémie de Covid-19		
	Risques liés à la conformité avec la loi et la réglementation		

#### Description des principaux facteurs de risques

Les tableaux de description des principaux facteurs de risques de Sodexo (cf. *infra*) présentent une estimation de leur horizon (horizon Court Terme, Moyen Terme ou Long Terme), de leurs impacts éventuels ainsi que des exemples de mesures mises en œuvre afin de réduire ces risques.

L'estimation des horizons est présentée comme suit :

- Horizon Court Terme (moins d'un an) —
- Horizon Moyen Terme (de 1 à 3 ans) — —
- Horizon Long Terme (supérieur à 3 ans) — — —

## FIDÉLISATION DES CLIENTS

### Risque de ne pas conserver ou de ne pas renouveler les contrats avec les clients existants de Sodexo.

Horizon de risque : **Moyen Terme** — —

Catégorie : **Orientation clients/consommateurs**

#### Impact

Les clients Sodexo de tous segments ont plus ou moins été touchés par la pandémie de Covid-19 au cours de l'exercice 2019-2020. Les périodes de confinement, pendant lesquelles une grande partie de la population a été confinée à son domicile, ont entraîné la fermeture partielle ou totale des bureaux de ses clients durant plusieurs semaines, voire des mois. Dans le segment Éducation par exemple, certains pays ont maintenu les écoles ou les universités fermées jusqu'à la fin de l'année scolaire. À mesure que les clients rouvrent leurs entreprises, le constat est que leurs besoins ont changé : les bureaux et les écoles doivent être réaménagés pour répondre aux exigences de distanciation sociale, un nettoyage plus intensif peut être nécessaire et les services de restauration doivent être plus flexibles, car les employés continuent de travailler partiellement à domicile. Par exemple, les services traditionnels de restauration sur le lieu de travail (une cuisine dans les locaux fournissant des repas aux employés à des heures fixes) évoluent. Sodexo doit travailler avec ses clients de manière proactive en tant que partenaire pour s'adapter à l'évolution du contexte et continuer à répondre aux nouveaux besoins des clients.

Tout manque d'adaptabilité à la situation actuelle du client, toute incapacité à transformer les services pour qu'ils restent attractifs afin de répondre à la demande du client/consommateur ou tout changement dans la stratégie d'externalisation du client pourrait signifier que le client n'est pas conservé, conduisant à :

- une moindre croissance ;
- une diminution de la rentabilité ;
- une perte de crédibilité sur le marché.

#### Exemples de mesures de réduction du risque

- Des équipes sur site à l'écoute permanente du client et du consommateur.
- Renforcement du processus de gestion de la relation client destiné à prendre en compte de manière continue les attentes des clients.
- « Rise with Sodexo », lancement d'un programme global dédié à la réouverture des sites et des bureaux des clients, alliant Services sur Site et Services Avantages & Récompenses.
- Capacité d'offrir de nouveaux services pour répondre aux défis des clients (désinfection, nettoyage, kits de bienvenue pour les employés, concierge virtuel).
- Outil de gestion de la relation client.
- Suivi au niveau mondial des risques de fidélisation dans le portefeuille client.

## ATTENTES DES CONSOMMATEURS

### Augmentation croissante des attentes des consommateurs en matière de services innovants et personnalisés et d'alimentation saine et durable et d'un environnement confortable ; augmentation des attentes des consommateurs en matière de conduite des affaires et d'impact sur l'environnement.

Horizon de risque : **Court/Moyen Terme** — —

Catégorie : **Orientation clients/consommateurs**

#### Impact

Le pouvoir des consommateurs est l'une des 11 tendances identifiées par Sodexo sur ses marchés. Les consommateurs expriment de plus en plus leur avis et les clients tiennent compte de leur avis. Les consommateurs attendent plus de choix, de facilité et d'options saines et un comportement socialement responsable des entreprises avec lesquelles ils travaillent. Des exemples spécifiques que Sodexo a dû prendre en compte, sont :

- une utilisation croissante des plateformes digitales pour la livraison des repas ;
- une hausse des demandes des consommateurs d'aliments d'origine végétale avec une intensité réduite en carbone ;
- une réduction du plastique à usage unique pour limiter la pollution maritime.

En outre, la pandémie de Covid-19 a accéléré la tendance à l'autonomisation des consommateurs, ces derniers travaillant régulièrement en télétravail voire à plein temps.

Si Sodexo ne parvenait pas à adapter son offre aux consommateurs ou ne parvenait pas à anticiper, et répondre aux attentes des consommateurs en termes d'innovation, de personnalisation, ou en matière d'impact environnemental ou de conduite des affaires, le chiffre d'affaires ainsi que la réputation de Sodexo pourraient être affectés.

#### Exemples de mesures de réduction du risque

- Services de livraison de produits alimentaires B2C (par exemple, Deli Express by Sodexo au Brésil et à Singapour).
- Services de restauration numériques fonctionnant *via* des applications qui permettent de commander depuis un téléphone portable, donnent accès à des services sans paiements en espèces à des programmes de récompense et à des solutions de gestion numérique des tickets restaurant (par exemple, Bite dans le segment Éducation et Zeta en Inde).
- Partenariat avec des start-up dans le cadre du programme « Sodexo Accelerators ».
- Better Tomorrow 2025 : la feuille de route sur la responsabilité d'entreprise de Sodexo définit 9 engagements en fonction de leurs impacts sur les individus, les communautés et l'environnement.
- Déploiement des 10 règles d'or de la nutrition, de la santé et du bien-être.
- Sodexo emploie plus de 5 700 diététiciens dans le monde.
- Code de conduite de Sodexo qui définit les normes de Sodexo en matière d'intégrité des affaires.
- Le Comité Mondial d'Éthique et de Conformité soutient les programmes de toute l'entreprise.

## RISQUES LIÉS AUX APPELS D'OFFRES

**Risques liés au modèle commercial et contractuel et au périmètre des services figurant dans un contrat client.**Horizon de risque : **Long Terme** Catégorie : **Orientation clients/consommateurs****Impact**

Certains contrats client sont des contrats à long terme, avec une durée de cinq à dix ans. C'est en particulier le cas pour le segment Entreprises & Administrations.

Toute hypothèse de prix inexacte, tout périmètre de services non défini ou imprécis ou toute clause contractuelle inadéquate au cours d'un appel d'offres pourraient entraîner des marges faibles voire des pertes sur le contrat, au démarrage ou sur la durée du contrat. En particulier, les nouveaux types de services résultant de la pandémie de Covid-19, tels que les examens de santé et les services de bien-être sur place, doivent être facturés de manière appropriée et faire l'objet d'une documentation contractuelle, tout en respectant l'ensemble des réglementations locales en matière de santé et de protection des données à caractère personnel.

**Exemples de mesures de réduction du risque**

- Les études comparatives, les visites sur site, les vérifications préalables approfondies et le recours à des expertises techniques sont autant de composantes du processus visant à anticiper les coûts et la saisonnalité des services pour estimer la base de référence (contrôle des indicateurs de coûts et de performance pour vérifier la pertinence et la compétitivité de l'offre de Sodexo).
- Identification des principaux risques contractuels (créé suite à l'analyse) et mise en place des éléments pour la compensation de ces risques.
- Système de revue des projets selon leur taille, enjeu, périmètre en intégrant les différents interlocuteurs.
- L'exécution rigoureuse des processus clés de Sodexo pour la conception des contrats et leur mobilisation.
- Création d'un Conseil Médical Consultatif, composé d'une équipe d'experts externes chargés de conseiller l'entreprise sur la mise en place de nouveaux protocoles et normes.
- Participation en amont des spécialistes de la protection des données dans tout nouveau projet ou service.

## CONCURRENCE

**Sodexo fait face à la fois à des concurrents bien établis et aux nouveaux entrants numériques au niveau local, national et international : risque de perte de parts de marché.**Horizon de risque : **Long Terme** Catégorie : **Orientation clients/consommateurs****Impact**

Une perte de parts de marché au profit de concurrents reflète le manque de compréhension de l'évolution des besoins clients et pourrait entraîner une perte de croissance du chiffre d'affaires et une moindre rentabilité.

**Exemples de mesures de réduction du risque**

- Offres combinées de Services sur Site et de Services Avantages & Récompenses, tels que « Rise with Sodexo » afin d'élargir le choix offert aux consommateurs dans les deux activités.
- Création de nouvelles offres afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs.
- Investissement dans les technologies numériques, y compris dans les applications numériques, les services de restauration innovants tels que les services de livraison des restaurants et les services de vente au détail numériques, la robotique pour améliorer le nettoyage et l'utilisation de l'intelligence artificielle pour améliorer les services, afin d'aider Sodexo à renforcer l'expérience du consommateur et à tirer parti des opportunités créées.
- Acquisitions stratégiques pour élargir les offres de Sodexo.
- STEP, le référentiel de gestion de la performance de Sodexo pour améliorer la performance opérationnelle à l'aide d'indicateurs opérationnels communs.
- Identification des économies à redéployer dans des investissements pour soutenir la croissance.
- Renforcement des équipes commerciales sur le terrain.



## EXÉCUTION DES CONTRATS CLIENTS

**Risques relatifs à l'exécution d'un contrat client : mauvaise qualité de prestation de services, non-respect des obligations contractuelles et de performance, livraison de services supplémentaires non définis dans le contrat, mauvaise gestion des coûts des denrées alimentaires et de main-d'œuvre.**

Horizon de risque : **Court/Moyen Terme** ——— Catégorie : **Efficacité Opérationnelle**

### Impact

Une mauvaise prestation de services aux clients ou le non-respect des obligations contractuelles pourrait donner lieu à une insatisfaction du client, à des pénalités contractuelles et éventuellement à la perte du contrat.

La réalisation de services supplémentaires non prévus par le contrat et sans facturation afférente pourrait entraîner un manque à gagner en termes de revenus et une perte de rentabilité.

Une mauvaise gestion des coûts des denrées alimentaires et de main-d'œuvre pourrait entraîner une moindre rentabilité du contrat.

En outre, la pandémie de Covid-19 a entraîné des modifications importantes en termes de volume et de niveau des services fournis au titre des contrats existants. Une mauvaise gestion des contrats pourrait entraîner des coûts, tout en provoquant une baisse des revenus, ce qui se traduirait par une diminution de la rentabilité du contrat.

### Exemples de mesures de réduction du risque

- Exécution rigoureuse des processus clés de Sodexo pour la mobilisation des contrats.
- *I Promise* : outils et techniques pour aider les responsables de sites à gérer leurs contrats et à améliorer la qualité des services qu'ils fournissent.
- Définition de standards opérationnels et de bonnes pratiques qui sont partagés pour soutenir la performance (par exemple Innovhub).
- Outil comme le Site Management System qui garantit la formation des collaborateurs dans de bonnes conditions et la réalisation des inspections qualité.
- DRIVE : processus intégré de gestion du coût des denrées alimentaires.
- STEP : le référentiel de la gestion de performance de Sodexo.
- Suivi rigoureux des contrats sous-performants.
- Suivi rigoureux de l'exécution des services pendant la pandémie, y compris une gestion active des coûts fixes et une renégociation de certaines modalités.

## TECHNOLOGIES ET SÉCURITÉ INFORMATIQUE

**Risques liés à la gestion de la confidentialité, de la disponibilité et de l'intégrité des actifs informatiques de Sodexo, à la gestion des systèmes cloud et des fournisseurs tiers, au traitement des données de Sodexo et de ses clients ; risques de cybermenaces externes.**

Horizon de risque : **Court/Moyen Terme** ——— Catégorie : **Efficacité Opérationnelle**

### Impact

Tous les jours, les systèmes IT Sodexo sont déployés dans 64 pays, traitent les données de 420 000 employés Sodexo et de 100 millions de consommateurs, incluant entre autres des patients dans les hôpitaux et des enfants dans les crèches.

De plus, la demande de services plus innovants et efficaces crée une architecture en mutation rapide et interconnectée. À cela s'ajoute l'étendue des opérations, ce qui fait de Sodexo une cible, pour les cybercriminels, qui voudraient exploiter d'éventuelles faiblesses de Sodexo et accéder aux données des milliers de clients et fournisseurs avec lesquels Sodexo est connecté.

Dans cet environnement difficile, toute atteinte à la sécurité informatique engendrant une faible intégrité des données, des pertes de données confidentielles, l'indisponibilité de systèmes clés, ou des services de collaboration, peuvent avoir des coûts élevés et/ou un grand impact comme :

- un *reporting* financier inexact ;
- des pénalités contractuelles ;
- des amendes réglementaires (par exemple : RGPD, loi Brésilienne de protection des données (LGPD), normes sur les informations de carte de paiement PCI-DSS) un préjudice réputationnel dans la relation avec les actionnaires, les clients, les consommateurs, les fournisseurs et les collaborateurs de Sodexo.

En outre, la pandémie de Covid-19 a entraîné une augmentation des activités criminelles liées au cyberspace centrées sur les infrastructures clés et les services informatiques de base, ainsi qu'une demande importante de services de télétravail.

### Exemples de mesures de réduction du risque

- Politique de sécurité des informations et des systèmes du Groupe alignée sur la norme ISO 27001, avec des directives de sécurité détaillées sur des sujets clés (par exemple la sécurité « by design », les services dans le cloud, la gestion des incidents).
- Investissement dans l'infrastructure, les outils et les services de sécurité tels que l'authentification multifactorielle, le cryptage des ordinateurs portables, les évaluations des risques de sécurité, le centre d'opérations de sécurité et la surveillance des courriers électroniques.
- Stratégie de consolidation de Global Data Center axée sur l'utilisation de partenaires d'hébergement de confiance (tels que Microsoft Azure) pour fournir des services sécurisés et efficaces.
- Collaboration à l'échelle de l'entreprise sur des sujets liés à la sécurité et à la conformité, tels que la confidentialité des données, les cybermenaces, les nouvelles technologies et les contrôles internes informatiques, facilitée par l'existence de comités de gouvernance et d'un groupe de réseaux de sécurité et de contrôle interne entre plusieurs pays.
- Initiatives de cybersécurité coordonnées à l'échelle mondiale visant à aborder spécifiquement les impacts potentiels du Covid-19 et à renforcer la solidité des installations de télétravail.

## GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

**Risque de ne pas disposer des bonnes compétences au bon moment au bon endroit.**Horizon de risque : **Court/Moyen Terme** ——— Catégorie : **Talent****Impact**

Sodexo est une entreprise de personnes au service d'autres personnes. Avec plus de 360 000 collaborateurs en contact avec les clients et les consommateurs et 60 000 managers, les collaborateurs de Sodexo sont un élément central pour atteindre les objectifs de croissance à long terme.

En Amérique du Nord par exemple, l'identification des talents potentiels et le renforcement de la culture de la performance font l'objet d'une attention particulière alors que dans les marchés en développement comme l'Asie Pacifique, l'attention porte sur l'attraction et la rétention des talents.

Un manque d'attention portée à la gestion de la performance et du développement des collaborateurs du Groupe pourrait mener à :

- une diminution de la qualité de services compromettant la rétention et donc la croissance rentable à long terme ;
- une gestion des talents réactive au lieu d'être pro-active entraînant des pertes de talents.

Par ailleurs, au cours de la crise du Covid-19 certains sites ont été partiellement ou entièrement fermés sur le second semestre de l'exercice et progressivement réouverts. Lorsque cela était possible le personnel de ces sites a été transféré sur d'autres sites ou dans d'autres entreprises. Cependant une partie significative des employés a été impactée par des licenciements ou une mise en activité partielle entraînant des baisses de revenus. Cela pourrait générer une démotivation des collaborateurs si la situation venait à se pérenniser ou à se détériorer.

**Exemples de mesures de réduction du risque**

- Sodexo propose des programmes de formation et de développement pour adapter et perfectionner les compétences de ses collaborateurs.
- Sodexo a défini une nouvelle philosophie de rémunération et de valorisation de la performance, avec pour objectif de fidéliser, développer et engager ses collaborateurs.
- Des revues annuelles des talents sont menées au niveau management.
- Un programme mondial a été lancé pour préparer les prochaines générations de dirigeants et renforcer ainsi les plans de succession.
- Les plans de succession sont inclus dans les objectifs individuels des dirigeants.

Par ailleurs, au cours de la crise sanitaire, les mesures suivantes ont été mises en œuvre :

- programmes de formation pour les collaborateurs en activité partielle ;
- création du Programme de soutien aux salariés afin d'apporter une aide financière ou matérielle aux employés sur site les plus vulnérables ;
- lancement d'une enquête de motivation durant la crise ;
- communication régulière auprès des collaborateurs sur les impacts de la crise sanitaire à court et moyen terme.

## PLANIFICATION DES RESSOURCES

**Risque de ne pas être en mesure d'anticiper les besoins de nos clients en termes de compétences et d'effectifs.**Horizon de risque : **Court/Moyen Terme** ——— Catégorie : **Talent****Impact**

Dans le contexte actuel de crise sanitaire les besoins des clients évoluent chaque jour en termes de services et de volume, Sodexo doit savoir adapter ses ressources à court et moyen terme.

À l'échelle mondiale la capacité de Sodexo à faire évoluer les compétences de ses collaborateurs et à ajuster ses effectifs pour s'adapter aux besoins des clients est influencée par :

- des problématiques démographiques ;
- les besoins en constante évolution de nos clients ;
- un environnement réglementaire volatile ;
- la disponibilité des compétences requises.

Toute incapacité à mobiliser les compétences requises en nombre suffisant, pourrait entraîner une exécution non satisfaisante des contrats clients.

**Exemples de mesures de réduction du risque**

- Développement des centres de formation pour former et préparer de futurs collaborateurs à ses métiers (par exemple Cedex en Amérique latine, Centre de formation par l'apprentissage sécurité alimentaire (CFA) en France).
- Construction de modèles de compétences et des parcours de carrière pour aider ses collaborateurs à se développer au sein de l'entreprise.
- Lancement d'un programme pilote de planning stratégique des effectifs et son développement dans certains segments (Énergie & Ressources) et dans les régions (Chine) afin de mieux anticiper les besoins.
- Élaboration des plans stratégiques opérationnels incluant une dimension compétences et effectifs.

## SÉCURITÉ ALIMENTAIRE, SÉCURITÉ DES PRESTATIONS RENDUES ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

### Maladie ou blessure du consommateur causée par des services techniques ou des services de restauration ; accidents du travail, maladie d'un collaborateur Sodexo ou d'un sous-traitant de Sodexo.

Horizon de risque : **Court/Moyen Terme**  Catégorie : **Responsabilité d'Entreprise**

#### Impact

Assurer la sécurité des consommateurs, des clients et des collaborateurs de Sodexo notamment pendant la pandémie du Covid-19 est une priorité essentielle.

Une maladie, une blessure ou le décès éventuel de consommateurs, clients ou collaborateurs de Sodexo pourrait signifier :

- une perte de confiance des clients envers Sodexo ;
- une perte de temps importante attribuable aux blessures et aux maladies ;
- des amendes et d'éventuels litiges ;
- un impact négatif sur la réputation de l'entreprise.

#### Exemples de mesures de réduction du risque

- Utilisation appropriée des équipements de protection individuelle.
- Renforcement de la politique de sécurité mondiale HSE existante et des normes de sécurité alimentaire, d'hygiène personnelle et de contrôle des infections.
- Création d'un Conseil Médical Consultatif, une équipe pluridisciplinaire qui donne des conseils sur les mesures à prendre pour garantir des procédures sûres et conformes à toutes les réglementations locales.
- Partenariat avec Bureau Veritas pour instaurer le label de vérification sanitaire « Rise Safe » pour les services de santé et de sécurité utilisés par le client.
- Sodexo Safety Nets : 7 mesures pour la prévention des accidents.
- Formations à destination des collaborateurs
- Leadership Safety Walks.
- Reporting des incidents et des accidents.
- Quick Share : processus de partage des leçons tirées des investigations.
- Comité Global de Santé et Sécurité qui examine les incidents et l'efficacité des processus sur une base trimestrielle.

## IMPACT ENVIRONNEMENTAL

### Impact environnemental négatif des activités de Sodexo : mauvaise gestion des déchets alimentaires, mesures inefficaces pour atténuer le changement climatique.

Horizon de risque : **Long Terme**  Catégorie : **Responsabilité d'Entreprise**

#### Impact

- Une mauvaise gestion des déchets alimentaires pourrait entraîner une perte de confiance des clients et des consommateurs et une perte de capacité à attirer de nouveaux clients.
- Des actions inefficaces en matière de changement climatique pourraient avoir comme résultat une stagnation, voire une augmentation des émissions de carbone de Sodexo.

#### Exemples de mesures de réduction du risque

- WasteWatch : un programme mondial de réduction du gaspillage alimentaire.
- Renouvellement du partenariat avec WWF au cours de l'exercice 2019-2020 qui s'est focalisé sur la réduction de l'impact environnemental de la Société et sur la réalisation de son objectif de réduction des émissions de carbone.
- Association du coût de financement du Groupe à la performance en matière de réduction du gaspillage alimentaire.
- Campagnes de sensibilisation à l'environnement – WasteLess Week (semaine zéro déchet).
- Membre fondateur et participation à l'International Food Waste Coalition.
- Achats locaux et responsables.
- Mise en place de recettes à base de plantes et sélection d'ingrédients du fait de leur impact réduit sur l'environnement et leur haute valeur nutritionnelle.
- Mesure et suivi de l'empreinte carbone des achats alimentaires de Sodexo.

## CARACTÈRE IMPRÉVISIBLE DE LA DURÉE ET LES CONSÉQUENCES DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

**Risques liés à l'incertitude autour de la pandémie globale.**Horizon de risque : **Court/Moyen Terme** — — Catégorie : **Risque externe****Impact**

Le Covid-19 a déjà eu un impact significatif sur les activités de Sodexo au cours de l'exercice 2019-2020, les mesures nationales de confinement ayant entraîné la fermeture partielle ou totale des sites clients, ce qui a conduit à la non-prestation de services et à une diminution, voire une absence, de revenus pour ces sites.

On observe déjà que l'assouplissement des restrictions gouvernementales a également entraîné une nouvelle augmentation du nombre de personnes contaminées recensées par pays, ce qui a conduit à une nouvelle vague de confinement dans certains pays ou à des mesures de confinement locales ciblées dans les régions touchées. Les restrictions peuvent changer et changent quotidiennement avec effet immédiat. Il est donc très probable que des mesures de confinement locales ciblées se poursuivront au cours de l'exercice 2020-2021.

Dans cet environnement incertain, les clients et les consommateurs restent prudents. Les clients rouvrent leurs bureaux par phases, tandis que les consommateurs hésitent à retourner au travail, par exemple lorsqu'ils doivent emprunter les transports publics ou lorsqu'ils estiment que l'environnement de travail n'est pas sûr.

En outre, dans de nombreux pays, les grands rassemblements ou événements ne sont actuellement pas autorisés.

La propagation continue du virus et la hausse significative du nombre de contaminations pourraient signifier :

- un retard dans l'ouverture des bureaux des clients et un retour au travail des employés moins rapide que prévu, voire une nouvelle fermeture des bureaux, ce qui se traduirait par une baisse des revenus générés par ces sites ;
- une incapacité continue à organiser des événements à grande échelle, ce qui entraîne un nouveau report des revenus et des marges ;
- une réduction de la capacité à redéployer les collaborateurs de première ligne qui ne peuvent pas travailler à domicile, ce qui peut entraîner des licenciements ;
- une réduction de la rentabilité.

**Exemples de mesures de réduction du risque**

- « Rise with Sodexo » : un programme mondial multi-activités pour la réouverture des sites clients, qui comprend l'optimisation des espaces de travail, des conseils de sécurité, des services de désinfection, de nettoyage et de bien-être des collaborateurs.
- Gestion précise et proactive des effectifs afin de s'adapter aux évolutions rapides de la situation.
- Équipe mondiale de gestion de la pandémie pour coordonner la réponse de Sodexo face à la pandémie, ainsi que des équipes locales au niveau régional et national.
- Suivi rigoureux de l'exécution des services, doublé d'une solide gestion des contrats et d'une renégociation de certaines modalités.
- Gestion stricte de la trésorerie avec un focus sur les créances clients.
- Contrôle strict des frais commerciaux, généraux et administratifs.

## CONFORMITÉ AVEC LA LOI ET LA RÉGLEMENTATION

**La nature des activités de Sodexo et sa présence mondiale signifient que le Groupe est soumis à un grand nombre de lois, y compris le droit du travail, le droit de la concurrence, le droit anti-corruption, la protection des données et de la vie privée et le droit de la santé, de la sécurité et de l'environnement.**

Horizon de risque : **Court/Moyen Terme** — — Catégorie : **Risque externe****Impact**

La large gamme de services que Sodexo propose implique que l'entreprise est soumise à des lois et réglementations spécifiques pour chacune des activités au niveau mondial et local. À titre d'exemples :

- en tant qu'opérateur en restauration, Sodexo a l'obligation légale de fournir des informations précises sur les allergènes contenus dans la nourriture et les boissons servies ;
- l'émission de chèques et cartes dans l'activité Avantages & Récompenses, requiert la conformité avec les lois anti-blanchiment dans certains pays ;
- travailler avec des populations sensibles comme les enfants et les personnes âgées dans l'activité Services aux Particuliers et à Domicile nécessite un contrôle des références des collaborateurs.

La non-conformité de Sodexo aux lois et règlements ou un manque de connaissance et de sensibilisation aux lois et à la réglementation pourrait entraîner :

- un préjudice pour ses collaborateurs, ses clients et ses consommateurs ;
- des dommages à la réputation de Sodexo ;
- des pénalités financières ;
- des poursuites pénales contre la Société et ses dirigeants.

**Exemples de mesures de réduction du risque**

- Équipes juridiques déployées aux niveaux central et local pour conseiller les opérationnels.
- Équipes juridiques spécialisées par domaine d'expertise et faisant appel à des experts externes.
- Sessions de sensibilisation pour les collaborateurs.
- Le Comité Groupe d'Éthique et de Conformité veille à la coordination et à la cohérence du déploiement des programmes de conformité entre les pays.
- Sodexo Speak Up offre aux collaborateurs et partenaires de Sodexo un moyen confidentiel de signaler des activités ou des comportements contraires au Code de conduite ou illégaux.

## 5.4.3.2 Couverture des risques

### 5.4.3.2.1 Assurances souscrites

La politique générale du Groupe est de transférer au marché de l'assurance les risques non conservés, en particulier les risques d'intensité. Sodexo veille à contracter ces programmes auprès d'assureurs de qualité.

Les principaux programmes d'assurances mis en place concernent :

- les assurances en responsabilité, qui garantissent les dommages corporels, matériels ou immatériels causés aux tiers. Ces assurances couvrent notamment la responsabilité civile exploitation, produit, après livraison ainsi que la responsabilité civile professionnelle ; depuis le 1<sup>er</sup> juin 2016, Sodexo a mis en œuvre un programme d'assurance responsabilité à l'échelle mondiale, qui peut être utilisé dans chacun des pays où le Groupe est implanté, y compris aux États-Unis et au Canada ;
- les assurances dommages, qui couvrent principalement les risques d'incendie/explosion, de dégâts des eaux, de catastrophes naturelles ainsi que, dans certains pays, les risques d'attentat et de terrorisme. En règle générale, les assurances dommages sont souscrites à hauteur des montants en risque ; elles peuvent parfois faire l'objet de limitations contractuelles d'indemnité négociées avec les assureurs ;
- les risques liés aux accidents du travail : dans les pays où les accidents du travail ne sont pas couverts par des organismes publics, des programmes d'assurances spécifiques sont souscrits (*Workers Compensation*). C'est notamment le cas aux États-Unis, au Canada et en Australie ;
- l'assurance criminalité dédiée aux Services Avantages & Récompenses, afin de transférer au marché de l'assurance une partie des risques de fraude, de falsification et de vol ;
- l'assurance sur facultés maritimes, qui couvre la perte et le vol de marchandises durant leur transport ;
- l'assurance responsabilité relative aux pratiques d'emploi, qui couvre les questions de licenciement abusif, de harcèlement sexuel, de discrimination et de préjudices sur le lieu de travail. Ce programme, mis en œuvre initialement aux États-Unis et au Canada, a été étendu à l'échelle mondiale le 1<sup>er</sup> juin 2017 ;
- l'assurance cyber risques, qui répond aux cyber événements tels que les intrusions, les attaques par déni de services, les violations de données. Elle couvre les coûts liés à l'investigation, à la violation de la vie privée et à la restauration de données, ainsi que toute interruption d'activité résultant d'un cyber événement.

Par ailleurs, Sodexo souscrit à l'ensemble des polices d'assurance légalement obligatoires dans les pays où il est implanté.

### 5.4.3.2.2 Conservation des risques

Les risques restant à la charge du Groupe correspondent aux montants des franchises des programmes d'assurances contractés par Sodexo. Il s'agit pour l'essentiel des risques de fréquence (risques qui se produisent de façon courante) et plus rarement des risques d'intensité (risques plus substantiels). Ces risques assumés (dans le cadre des franchises) dans certains pays concernent principalement la responsabilité de l'employeur (*Employer's Liability*), les accidents du travail (*Workers Compensation*) ainsi que la responsabilité civile automobile et les dommages aux biens. En Amérique du Nord,

les franchises varient de 5 000 à 5 000 000 dollars US par événement. Hors Amérique du Nord, les franchises varient, en règle générale, de 7 500 à 2 000 000 euros par événement. Sodexo assume également en propre les risques de fréquence et de faible amplitude *via* deux sociétés d'assurance captives. La société américaine, constituée à Hawaï, gère les franchises des programmes d'assurance couvrant les risques liés aux accidents du travail, la responsabilité civile automobile et la responsabilité civile générale. La société irlandaise, sise à Dublin, fournit des services :

- d'assurance directe et de réassurance couvrant, dans le cadre de l'assurance du corps automobile, les dommages subis par les véhicules assurés et les risques encourus en matière de responsabilité civile à hauteur de 500 000 euros par sinistre et de 2 500 000 euros pour l'ensemble des sinistres survenus au cours d'une année ;
- de réassurance dans le cadre du programme d'assurance dommages à hauteur de 3 000 000 euros par sinistre et pour l'ensemble des sinistres survenus au cours d'une année.

### 5.4.3.2.3 Placement et coût global

Lors des derniers renouvellements de ses polices d'assurance, Sodexo a maintenu l'étendue de ses couvertures et le niveau de ses garanties notamment pour ce qui concerne les programmes Responsabilité Civile Générale et Responsabilité Civile Professionnelle dont bénéficie le Groupe, en particulier pour les couvertures des risques liés aux services de Facilities Management.

Le coût total des principaux programmes d'assurances et de conservation des risques (hors accidents du travail) des sociétés consolidées par intégration globale s'élevait à environ 0,25 % du chiffre d'affaires consolidé.

## 5.4.3.3 Descriptif de la démarche de gestion de contrôle interne (y compris pour le reporting financier)

La démarche de gestion des risques et de contrôle interne appliquée au sein du Groupe consiste en :

- l'identification et l'évaluation des risques ;
- la description de l'environnement de contrôle, tant au niveau du Groupe qu'au niveau des filiales ;
- la documentation et l'autoévaluation des contrôles, tant au niveau local qu'au niveau du Groupe ;
- des tests indépendants de l'efficacité des contrôles réalisés par des personnes indépendantes.

Un très grand nombre d'entités du Groupe établissent chaque année un rapport détaillé appelé « *Company Level Control Report* ». Celui-ci est décliné selon les cinq composantes du référentiel et comporte l'identification des principaux risques de l'entité, la description des actions de maîtrise des risques ainsi qu'une évaluation de leur efficacité.

Les entités les plus importantes du Groupe vont au-delà de cette première étape et évaluent également l'efficacité de contrôles supplémentaires déterminés en fonction de leur propre évaluation des risques (*Process Level Controls*), dont certains font aussi l'objet de tests d'efficacité réalisés par des personnes indépendantes (des membres de l'Audit Interne du Groupe).

Une synthèse de l'état du contrôle interne et des progrès réalisés est présentée en fin d'exercice au Comité d'Audit.

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

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

Un processus de production et d'analyse d'informations financières a été mis en place au niveau des sites d'exploitation et des Directions Financières locales et du Groupe.

Les Directions Financières locales établissent chaque mois un compte de résultat, cumulé depuis le début de l'exercice social, un bilan et un tableau de flux de trésorerie, auxquels s'ajoutent régulièrement des prévisions pour l'ensemble de l'exercice. Une consolidation des comptes est réalisée tous les mois par la Direction Financière du Groupe.

Lors de la clôture semestrielle, les comptes semestriels font l'objet d'un examen limité par les commissaires aux comptes.

En fin d'exercice, les Directeurs Généraux et les Directeurs Financiers des segments et des régions s'engagent sur la fiabilité de leurs états financiers, préparés en conformité avec les normes IFRS. Les auditeurs externes des principales entités expriment une opinion à cet égard dans le cadre de leur mandat qui est donné par les actionnaires de Sodexo. La Direction Financière du Groupe suit les évolutions des normes et interprétations IFRS et veille à l'application par toutes les entités des traitements comptables conformes aux règles du Groupe.

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

Le *reporting* opérationnel et financier (indicateurs de progrès relatifs à la fidélisation des clients, au développement commercial et à la croissance du chiffre d'affaires à « périmètre comparable ») est contrôlé par les Directeurs Généraux des segments et leurs comités Exécutifs ainsi que par les Directeurs Généraux et les Directeurs Financiers des régions, avant d'être soumis au Comité Exécutif du Groupe, puis à la Présidente du Conseil d'Administration. Par ailleurs, des revues trimestrielles réalisées au niveau de chaque activité, segment et région du Groupe permettent au Directeur Général et au Directeur Financier du Groupe d'apprécier, à partir des éléments financiers du *reporting* et d'éléments opérationnels, l'évolution des performances des segments et régions.

Le Groupe a mis en place des procédures pour identifier ses engagements hors bilan. Les éléments dits « hors bilan » rassemblent tous les droits et obligations pouvant avoir immédiatement ou à terme un impact financier sur la situation du Groupe, autres que ceux devant être inscrits au bilan et au compte de résultat, ou qui n'y figurent que de façon incomplète. Ils regroupent notamment les nantissements d'actifs, toutes

les garanties liées soit aux contrats opérationnels (par exemple, garanties de soumission ou de bonne fin), soit à l'endettement ou à des contentieux, mais également les contrats de location non activés au bilan et les engagements relatifs à des promesses de vente ou d'achat de titres. Ces engagements hors bilan sont présentés régulièrement au Conseil d'Administration.

La Direction des Assurances Groupe est chargée, en collaboration avec les responsables appropriés au sein des entités, de :

- mettre en œuvre des programmes d'assurance globaux, négociés au niveau du Groupe au profit de toutes les entités et pris en charge par des sociétés d'assurance reconnues par leurs pairs pour leur solidité financière ;
- mettre en place des couvertures d'assurance afin de préserver les intérêts des collaborateurs, clients et actionnaires ainsi que ceux du Groupe ;
- identifier et évaluer les principaux risques assurables auxquels le Groupe est soumis, en restant attentifs à l'émergence de nouveaux facteurs de risques liés à l'évolution de ses activités, en particulier dans les domaines du Facilities Management ;
- développer une politique de réduction des risques contractuels au travers, notamment, de clauses de limitation de responsabilité ou de pactes de garantie ;
- arbitrer entre la conservation (auto-assurance) des risques au sein du Groupe et leur transfert au marché de l'assurance afin de couvrir les conséquences financières qui résulteraient de l'exposition du Groupe à ces risques ; et
- atteindre l'optimisation en finançant certains des risques du Groupe *via* des sociétés d'assurance captives.

La fonction juridique de Sodexo (qui se compose d'une équipe au niveau du Groupe et d'équipes régionales et locales) collabore de manière proactive avec les équipes en charge du développement et les équipes opérationnelles afin de garantir la conformité juridique des contrats et d'aider à leur négociation, de sorte que les risques encourus ont trait uniquement aux obligations contractuelles liées aux services et sont limités en termes de valeur et de durée.

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

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

## 5.4.4 Direction de l'Audit Interne

La Directrice de l'Audit Interne Groupe rend directement compte à la Présidente du Conseil d'Administration, ce qui garantit l'indépendance de la Direction de l'Audit Interne du Groupe au sein de l'organisation. Elle lui rend compte de son activité lors d'une réunion mensuelle et travaille en étroite collaboration avec la Présidente du Comité d'Audit, avec laquelle elle tient des réunions plus informelles (environ quatre fois par an).

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

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

- donne un signal fort sur la rigueur avec laquelle Sodexo évalue ses processus de gestion des risques et de contrôle interne ;
- apporte une comparaison avec les meilleures pratiques du marché ;
- permet au Groupe de renforcer et pérenniser ses pratiques d'Audit Interne ;

L'Audit Interne intervient auprès des différentes entités du Groupe selon un plan d'audit établi annuellement.

Ce dernier s'appuie sur une évaluation des risques effectuée par la Direction de l'Audit Interne sur la base du profil du risque du Groupe (établi selon l'approche décrite dans 5.4.2.2. Approche en matière d'évaluation des risques) et des informations fournies par la Présidente du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Financier du Groupe ainsi que d'autres parties prenantes internes. Le Comité d'Audit examine et approuve ce plan annuel d'audit.

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

- s'assurer, en collaboration avec les Directions fonctionnelles concernées, que les politiques sont connues à l'intérieur du Groupe et rigoureusement appliquées ;
- s'assurer que les plans de délégations et les procédures ont été établis et communiqués à l'ensemble des échelons hiérarchiques, et vérifier l'application qui en est faite ;
- participer à l'évaluation des procédures de contrôle interne mises en place au sein des entités, préconiser des actions correctives pour les faiblesses de contrôle identifiées et suivre leur mise en place par les entités concernées.

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

Lors de l'exercice 2019-2020, la Direction de l'Audit Interne Groupe, dotée d'un effectif moyen de 25 personnes, a effectué pendant l'exercice 32 missions dans 20 pays. Le nombre d'audits a été fortement impacté par la crise de Covid-19 et les restrictions de voyage. L'équipe d'Audit Interne Groupe a réalisé des missions d'audit à distance et a été redéployée pendant cette période pour soutenir les opérations. Par ailleurs, il existe un réseau de près de 85 coordinateurs du contrôle interne, souvent rattachés aux Directeurs Financiers. Ce réseau est coordonné par une équipe centrale de contrôle interne et permet d'apporter un support *ad hoc* aux missions d'audit et à la remédiation des défaillances identifiées par l'Audit Interne.

La Direction de l'Audit Interne Groupe assure un suivi régulier, auprès des entités du Groupe ayant fait l'objet d'un audit, de l'exécution des plans d'actions correctrices. Une synthèse de l'état d'achèvement et des progrès réalisés est régulièrement mise à jour et présentée deux fois par an au Directeur Général et au Directeur Financier Groupe, à la Présidente du Conseil d'Administration et au Comité d'Audit. Tous les audits font l'objet d'un suivi dans un délai maximum de douze mois.

Lors de l'exercice 2020, la Direction de l'Audit Interne a effectué une enquête auprès d'un échantillon d'entités. La grande majorité d'entre elles (94 %) a jugé que la qualité de l'audit était satisfaisante.

La Direction de l'Audit Interne Groupe joue, par ailleurs, un rôle d'évaluateur indépendant du contrôle interne.

Enfin, la Direction de l'Audit Interne Groupe est chargée de s'assurer de l'indépendance des missions des commissaires aux comptes. Elle revoit également chaque année les honoraires des commissaires aux comptes (concernant les missions de contrôle légal des comptes et les autres missions), avant approbation par le Comité d'Audit.

### **La gestion des risques et le renforcement du contrôle interne s'inscrivent en permanence dans les axes de progrès prioritaires du Groupe.**

Le contrôle interne ne peut pas fournir une garantie absolue quant à l'élimination de tout risque. Sodexo veille néanmoins à mettre en place au sein de chacune de ses entités un dispositif de contrôle interne le plus efficace possible.

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

## 5.5 RÉMUNÉRATIONS

Les informations figurant dans la présente section tiennent compte des nouvelles exigences en matière de rémunération des mandataires sociaux introduites par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 prise en application de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite « loi PACTE ») ainsi que des recommandations du Code AFEP-MEDEF tel que révisé en janvier 2020 et des recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants de sociétés cotées du 3 décembre 2019.

La présente section, établie par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations, décrit la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des mandataires sociaux non dirigeants ainsi que les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019-2020 aux dirigeants mandataires sociaux et mandataires sociaux non dirigeants, la politique de rémunération du Comité Exécutif et la description du dispositif d'intéressement à long terme.

### 5.5.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

La politique de rémunération des mandataires sociaux (Présidente du Conseil d'Administration, Directeur Général et administrateurs) définit les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux de la Société en raison de leur mandat.

Cette politique est revue annuellement par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations. Elle est conforme à l'intérêt social de Sodexo, contribue à sa pérennité et s'inscrit pleinement dans sa stratégie. Ainsi, la rémunération variable du Directeur Général aligne ses intérêts sur ceux des actionnaires et des autres parties prenantes, en intégrant des objectifs de performance basés sur des indicateurs économiques, financiers, environnementaux et sociétaux, tels la santé et la sécurité des collaborateurs, la gestion des talents et la performance en matière de responsabilité sociétale.

Le Comité des Rémunérations est composé intégralement d'administrateurs indépendants, à l'exception d'un administrateur représentant les salariés qui y siège conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Ce Comité peut faire appel à des conseillers externes spécialisés en matière de rémunération des mandataires sociaux. Il est également à l'écoute des commentaires des actionnaires institutionnels.

Ces principes et critères s'appliqueront au cours de l'exercice 2020-2021 à toute personne occupant une fonction de mandataire social au sein de la Société.

Par ailleurs, et conformément à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 prise en application de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite « loi PACTE »), le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, se réserve le droit d'adapter les politiques de rémunération des mandataires sociaux en raison de circonstances exceptionnelles en cours d'exercice et ce jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération modifiée par la prochaine Assemblée Générale Annuelle. À titre d'exemple, les circonstances exceptionnelles pourront résulter notamment d'une évolution significative du périmètre de responsabilité des mandataires sociaux, d'un événement majeur affectant les marchés et/ou les grands concurrents de Sodexo (retournement de marché, pandémie, etc.), d'une modification sensible du périmètre du Groupe suite à une fusion, acquisition ou cession, ou bien d'une création ou suppression d'une activité significative ou d'un changement de méthode comptable. Les changements apportés devront toutefois être conformes à l'intérêt social. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la politique de rémunération modifiée sera rendu public.

Les politiques des mandataires sociaux seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 12 janvier 2021 conformément à l'article L. 225-37-2-II du Code de commerce.



### 5.5.1.1 Principes généraux en matière de rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil d'Administration veille à ce que la politique de rémunération des mandataires sociaux soit adaptée à la stratégie et au contexte dans lequel évolue la Société et ait pour objectif de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et long terme afin d'attirer et d'engager les meilleurs talents. Elle repose sur les principes de détermination suivants :

<b>CONFORMITÉ</b>	La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société est établie en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF.
<b>COMPÉTITIVITÉ</b>	Des études sont régulièrement réalisées, notamment avec le concours de cabinets de conseils extérieurs, afin de mesurer les niveaux et les structures de rémunération par rapport à des panels d'entreprises comparables (en termes de taille et de périmètre international), à la fois sur le marché français (sociétés du CAC 40 hors banques et assurances) et sur le marché international (principaux concurrents).
<b>EXHAUSTIVITÉ – ÉQUILIBRE</b>	L'ensemble des éléments de rémunération et avantages de toute nature est analysé de manière exhaustive, tout d'abord avec une approche élément par élément, puis par une analyse de cohérence globale afin de parvenir au meilleur équilibre possible entre rémunération fixe et variable, individuelle et collective, court et long terme.
<b>ALIGNEMENT DES INTÉRÊTS</b>	Cet alignement prend en compte à la fois la nécessité de pouvoir attirer, motiver et retenir les talents dont l'entreprise a besoin, mais aussi les exigences attendues par les actionnaires et les autres parties prenantes, notamment en matière de responsabilité sociale et environnementale, de transparence et de lien avec la performance.
<b>PERFORMANCE</b>	Les conditions de performance sont exigeantes et correspondent aux facteurs clés de croissance rentable et durable de l'entreprise et, plus généralement, sont alignées sur ses objectifs publiés à court, moyen et long terme.
<b>TRANSPARENCE</b>	La politique de rémunération est régie par des règles simples, lisibles et transparentes. Le Comité des Rémunérations veille à la bonne application de l'ensemble de ces principes dans le cadre de ses travaux et de ses recommandations au Conseil d'Administration, tant pour l'élaboration de la politique de rémunération que dans sa mise en œuvre et dans l'établissement des montants ou des valorisations des rémunérations ou avantages.

### 5.5.1.2 Dialogue avec les actionnaires – Évolutions apportées

<b>99,82 %</b>	<b>99,21 %</b>	<b>99,36 %</b>	<b>99,21 %</b>	<b>99,33 %</b>	<b>85,09 %</b>
des actionnaires ont voté en faveur de la dernière enveloppe globale de rémunération des administrateurs	des actionnaires ont voté en faveur de la rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration au titre de l'exercice 2018-2019	des actionnaires ont voté en faveur de la rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2018-2019	des actionnaires ont approuvé la politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration pour l'exercice 2019-2020	des actionnaires ont approuvé la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2019-2020	des actionnaires ont approuvé l'engagement réglementé concernant le régime de retraite supplémentaire du Directeur Général

Sodexo a une politique d'engagement active avec ses actionnaires institutionnels et les agences de conseil en vote par le biais de rencontres régulières pour échanger sur les spécificités de la gouvernance de Sodexo ainsi que les évolutions et meilleures pratiques de gouvernance et de rémunération. Ainsi, durant l'exercice 2019-2020, l'équipe Relations Investisseurs a organisé de nombreuses rencontres entre d'une part la Présidente et le Secrétaire du Conseil d'Administration et les actionnaires institutionnels d'autre part. Au-delà de ces rencontres, l'équipe Relations Investisseurs interagit de façon plus régulière avec les équipes Gouvernance et celles en charge du vote aux Assemblées au sein des investisseurs institutionnels.

Les discussions avec les investisseurs pendant l'exercice fiscal 2019-2020, ont été plus particulièrement orientées sur l'introduction d'un nouveau régime de retraite supplémentaire du Directeur Général (présenté en section 5.5.1.4). La réglementation en matière de retraite ayant subi de réformes significatives et la circulaire n'ayant toujours pas été publiée, la mise en place du régime de retraite supplémentaire est toujours à l'étude.

Les actionnaires individuels membres du Club des actionnaires sont également sollicités pour connaître leurs points d'intérêt afin de mieux préparer l'Assemblée Générale et répondre à leurs questions.



### 5.5.1.3 Politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration (dirigeant mandataire social non exécutif)

#### Structure de la rémunération

La rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration est composée d'une rémunération fixe, de régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé ainsi que d'avantages en nature. En cohérence avec son rôle non-exécutif, et en ligne avec les pratiques de marché en France, la Présidente du Conseil d'Administration ne dispose d'aucune rémunération variable ni annuelle à court terme, ni pluriannuelle, ni ne bénéficie d'un dispositif d'intéressement à long terme.

#### Rémunération fixe

La rémunération fixe de la Présidente du Conseil d'Administration, appréciée au regard d'études de marché, rétribue les responsabilités attachées à ce type de mandat social.

Ainsi, elle est déterminée sur la base des éléments suivants :

- responsabilités et missions attachées à ce mandat social, lesquelles sont prévues par la loi ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil d'Administration et visant notamment à assurer la bonne gouvernance et le bon fonctionnement des organes sociaux de la Société (Conseil d'Administration et ses comités, Assemblée Générale des actionnaires) ;
- rôle d'ambassadrice de Sodexo ;
- compétences, expériences, expertises et parcours du titulaire de cette fonction ;
- analyses et études de marché portant sur la rémunération de fonctions similaires dans des sociétés comparables.

Une révision peut intervenir au cours d'un mandat et avant son renouvellement en cas d'évolution significative du périmètre de responsabilité de cette fonction, laquelle peut être liée à une évolution de la Société elle-même, ou de décalage important par rapport au positionnement du marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe, ainsi que ses motifs, seront rendus publics.

La rémunération fixe annuelle de la Présidente du Conseil d'Administration s'élève à 675 000 euros, inchangée depuis l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018.

Pour mémoire, compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques, le Conseil a pris la décision, de réduire de 50 % son salaire fixe sur le second semestre de l'exercice 2019-2020, décision fondée sur les valeurs de solidarité et d'équité chères au Groupe. Sophie Bellon est en complet accord avec cette décision, qui lui donne l'occasion de témoigner de sa solidarité avec les collaborateurs du Groupe.

L'adéquation de cette rémunération aurait dû être revue au cours de l'exercice 2019-2020 à l'occasion du renouvellement de son mandat. Néanmoins, compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a décidé de geler la rémunération fixe annuelle pour l'exercice 2020-2021.

### Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

La Présidente du Conseil d'Administration bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à l'ensemble des salariés des entités françaises du Groupe. Ces régimes sont les suivants :

- un régime de prévoyance « incapacité, invalidité, décès », en partie à la charge de Sodexo, qui prévoit notamment en cas de décès du salarié, le versement d'un capital égal à 215 % de la rémunération fixe dans la limite de huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, majoré en cas d'enfant à charge ;
- un second régime de prévoyance « incapacité, invalidité, décès », entièrement à la charge de Sodexo, applicable aux salariés dont la rémunération brute annuelle est supérieure à huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, qui prévoit notamment en cas de décès, le versement d'un capital égal à 200 % de la part de rémunération fixe dépassant huit fois le plafond annuel de la Sécurité sociale ;
- une assurance complémentaire frais de santé, applicable à l'ensemble des salariés, en partie à la charge de Sodexo.

#### Voiture de fonction

La Présidente du Conseil d'Administration dispose d'une voiture de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant du véhicule (pour ses déplacements professionnels) sont à la charge de la Société.

#### Autres éléments de rémunération

La Présidente du Conseil d'Administration ne bénéficie d'aucune autre rémunération allouée à raison de son mandat d'administrateur, ou de sa participation aux réunions des comités spécialisés, ni d'indemnité de départ en cas de cessation de son mandat social.

### 5.5.1.4 Politique de rémunération du Directeur Général (dirigeant mandataire social exécutif)

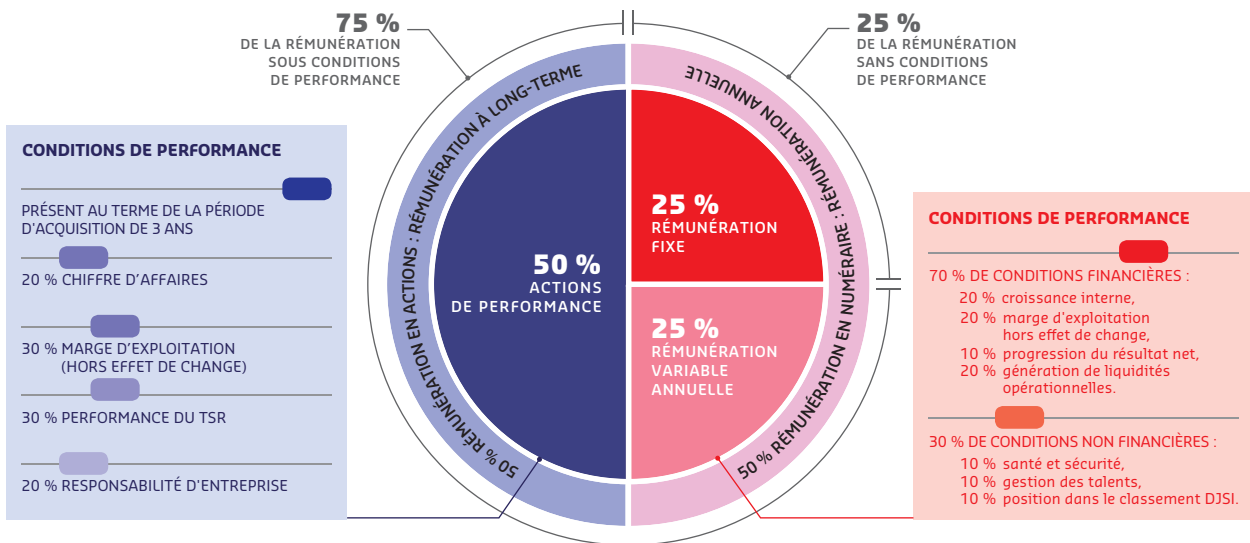
#### Structure de la rémunération

La rémunération du Directeur Général est composée d'une rémunération fixe et variable ainsi que d'une rémunération long terme. Le Directeur Général bénéficie également d'autres avantages, tels que l'indemnité de non-concurrence, le régime de retraite supplémentaire, de régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé ainsi que d'avantages en nature.

La politique de rémunération du Directeur Général vise un équilibre entre la performance à long terme et à court terme afin de promouvoir le développement de l'entreprise pour toutes ses parties prenantes.

Ainsi, dans un souci de préservation des intérêts de celles-ci, la Société s'attache à maintenir une cohérence entre la rémunération globale du Directeur Général et l'évolution de la performance de la Société.

## STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL EN 2020-2021



### Rémunération fixe

La rémunération fixe du Directeur Général rétribue les responsabilités attachées à ce type de mandat social.

Ainsi, elle est déterminée en prenant notamment en compte les éléments suivants :

- niveau et complexité des missions et responsabilités attachées à cette fonction, le Directeur Général étant investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et pour la représenter dans ses rapports avec les tiers ;
- compétences, expériences, expertises et parcours du titulaire de la fonction ;
- analyses et études de marché portant sur la rémunération de fonctions similaires dans des sociétés comparables.

La rémunération fixe, qui ne fait pas l'objet d'une révision annuelle systématique, sert de référence pour déterminer le pourcentage de la rémunération variable annuelle et la valorisation de la rémunération long terme.

La rémunération fixe annuelle du Directeur Général s'élève à 900 000 euros, inchangée depuis sa nomination le 23 janvier 2018.

Pour mémoire, compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques, le Conseil a pris la décision, de réduire de 50 % son salaire fixe sur le second semestre de l'exercice 2019-2020, décision fondée sur les valeurs de solidarité et d'équité chères au Groupe, et totalement soutenue par Denis Machuel, lui permettant de témoigner de sa solidarité avec les collaborateurs du Groupe.

### Rémunération variable annuelle

#### MODALITÉS DE DÉTERMINATION

L'objectif de la rémunération variable annuelle est d'inciter le Directeur Général à atteindre les objectifs annuels de performance fixés par le Conseil d'Administration en ligne avec la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, veille chaque année à ce que la part de rémunération variable du Directeur Général, fondée sur des critères de performance précis, soit suffisamment significative par rapport à sa rémunération fixe.

Cette rémunération variable est égale, à objectifs atteints, à 100 % de la rémunération fixe.

Sa détermination, qui repose sur une part largement prédominante de paramètres financiers, est fixée :

- à hauteur de 70 % sur des objectifs fondés sur les performances financières réalisées par le Groupe au cours de l'exercice écoulé, dont la croissance interne du chiffre d'affaires, la marge d'exploitation, le résultat net part du Groupe et la génération de liquidités opérationnelles ;
- à hauteur de 30 % sur des objectifs non financiers incluant principalement des objectifs quantitatifs (dont la santé et sécurité au travail, la gestion des talents et le classement au Dow Jones Sustainability Index de la Société).

Elle est calculée et fixée par le Conseil d'Administration à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique.

À cet effet, chaque année durant le premier trimestre, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, examine les différents objectifs, leur pondération et les niveaux de performance attendus et fixe :

- le seuil en deçà duquel aucune rémunération variable n'est versée ;
- le niveau cible de rémunération variable due lorsque chaque objectif est atteint ; et
- les critères d'évaluation des performances quantitatives.

Ainsi :

- 100 % de la prime est versée lorsque les objectifs sont atteints ;
- 150 % de la prime peut être versée en cas de dépassement de ces objectifs.

Les objectifs de performance économique reposant sur des indicateurs financiers sont fixés de manière précise sur la base du budget préalablement approuvé par le Conseil d'Administration et sont soumis aux seuils de performance mentionnés ci-dessus.

À titre exceptionnel et compte tenu de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, le Conseil d'Administration a décidé d'établir le budget de l'exercice 2020-2021 par semestre en cohérence avec les objectifs financiers communiqués au marché. Ainsi, les objectifs de performance économique ont été fixés en octobre 2020 pour le premier semestre et le seront en mars 2021 pour le second semestre. Cette structure de part variable sera applicable à l'ensemble des salariés éligibles à une rémunération variable.

La surperformance sera évaluée sur l'exercice entier. Le taux d'atteinte de l'ensemble de la part variable du Directeur Général sera constaté en deux temps : lors de l'annonce des résultats du premier semestre de l'exercice 2020-2021 et lors de l'annonce des résultats annuels de l'exercice 2020-2021.

Si les objectifs de performance économique du premier semestre sont atteints, la rémunération variable due au titre de ces objectifs sera considérée comme acquise.

Il n'y aura toutefois aucune accélération de son paiement qui reste toujours conditionné à l'approbation par l'Assemblée Générale Annuelle.

Le niveau d'atteinte des objectifs sera communiqué critère par critère une fois l'appréciation de la performance établie par le Conseil d'Administration.

Le taux d'atteinte de la part variable due au titre des critères quantitatifs (financiers ou extra-financiers) peut être modulé à la baisse quelle que soit la performance atteinte afin de pouvoir mieux refléter le niveau d'atteinte des critères qualitatifs. Cette flexibilité ne peut jouer qu'à la baisse et ne peut agir comme un facteur compensant une moindre performance des éléments quantitatifs.

Le Conseil d'Administration a décidé de ne pas mettre en place de clause de restitution de la rémunération variable pour les raisons suivantes :

- la structure de rémunération est constituée de 25 % de rémunération fixe et 75 % de rémunération variable ;
- la partie variable est soumise à des critères de performance exigeants comme l'atteste l'historique des taux d'atteinte ;
- le poids des critères de performance non quantitatifs est particulièrement réduit ; et
- conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, le versement de la rémunération variable au titre d'un exercice est conditionné au vote favorable de l'Assemblée Générale Annuelle.

#### CONDITION DE VERSEMENT

Conformément à la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale Annuelle.

#### NOMINATION OU FIN DE MANDAT

Dans l'hypothèse d'une nomination ou du départ du Directeur Général en cours d'année, ces mêmes principes s'appliqueraient *pro rata temporis* pour la période d'exercice des fonctions. Cependant, en cas de nomination intervenant au cours du second semestre de l'exercice concerné, l'appréciation de la performance s'effectuerait de manière discrétionnaire par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations.

## Rémunération long terme

### OBJECTIF VISÉ

La politique de rémunération du Directeur Général vise un équilibre entre la performance à long terme et à court terme afin de promouvoir le développement de l'entreprise pour toutes ses parties prenantes.

Le Conseil d'Administration considère que ce mécanisme, qui bénéficie également à d'autres fonctions clés de l'entreprise, est particulièrement adapté à la fonction de Directeur Général compte tenu du niveau attendu de sa contribution directe à la performance à long terme de l'entreprise. En effet, ce dispositif qui repose sur l'atteinte d'une croissance interne du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation sur plusieurs années, en ligne avec les objectifs communiqués au marché, ainsi que sur l'évolution de la valeur de l'action Sodexo par rapport à son marché de référence et des critères de responsabilité sociale d'entreprise, permet de renforcer la motivation et la fidélisation du dirigeant mandataire social tout en facilitant l'alignement de ses intérêts avec ceux des actionnaires ainsi qu'avec l'intérêt social de l'entreprise.

### DISPOSITIF DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME

La rémunération à long terme repose à ce jour exclusivement sur l'attribution gratuite d'actions de performance.

Les attributions gratuites d'actions de performance sont décidées par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations au cours du 1<sup>er</sup> trimestre de chaque exercice, après la publication des comptes de l'exercice précédent.

La durée de la période d'acquisition des actions des plans d'attribution gratuite d'actions est désormais de trois ans afin d'aligner cette période d'acquisition sur la période de mesure des conditions de performance ainsi que sur les pratiques de marché.

L'attribution annuelle en faveur du Directeur Général est plafonnée par le Conseil d'Administration à 150 % de sa rémunération totale annuelle (composée de sa rémunération fixe et de sa rémunération variable annuelle à objectifs atteints) et à 5 % de l'ensemble des actions gratuites et de performance attribuées au cours de l'exercice par le Conseil d'Administration.

### CONDITIONS DE PERFORMANCE

Le pourcentage d'acquisition d'actions varie selon l'atteinte de conditions de performance interne et externe dont la mesure sera désormais effectuée sur trois années et dont le niveau d'atteinte sera communiqué par critère une fois l'appréciation de la performance établie par le Conseil d'Administration.

En l'absence d'objectifs à moyen terme communiqués au marché, les paliers des critères de croissance interne du chiffre d'affaires et du taux de marge d'exploitation resteront confidentiels. Les conditions de performance reflètent un bon équilibre entre la performance opérationnelle, la confiance des investisseurs et la performance du Groupe en matière de responsabilité d'entreprise. Elles favorisent ainsi un modèle d'entreprise Sodexo qui vise une croissance durable et rentable et répond aux attentes de toutes ses parties prenantes.

Les critères retenus ont pour objectif de mesurer la performance de manière globale et sont directement liés aux principaux axes stratégiques du Groupe, comme suit :

- à hauteur de 50 % sur une performance économique ;
- à hauteur de 30 % sur une performance boursière ;
- à hauteur de 20 % sur une performance de responsabilité d'entreprise, y compris, des objectifs de diversité et environnementaux.

S'il s'avère nécessaire de faire évoluer ces critères, le Conseil d'Administration fixerait des critères cohérents et exigeants sur le long terme.

## CONDITION DE PRÉSENCE

La livraison d'actions de performance du Directeur Général est également conditionnée à sa présence dans le Groupe à la date d'acquisition des actions. Toutefois, et telle que cette possibilité est prévue par le Code AFEP-MEDEF ainsi que par les règlements des plans applicables à l'ensemble des bénéficiaires des plans d'actions de performance du Groupe, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, peut décider, en cas de circonstance exceptionnelle, le maintien exceptionnel de ses droits.

Dans cette hypothèse, le taux d'allocation serait obligatoirement proratisé pour tenir compte de la présence effective du Directeur Général au sein du Groupe au cours de la période d'acquisition. En tout état de cause, il n'y aurait pas d'accélération de la période d'acquisition et les conditions du plan, y compris les conditions de performance, continueraient à s'appliquer.

## OBLIGATION DE CONSERVATION

En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Directeur Général doit conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions définitivement acquises dont le montant a été fixé par le Conseil d'Administration à 30 % de sa rémunération fixe annuelle à la date de livraison des dites actions.

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a souhaité renforcer cette obligation de détention et a décidé que le Directeur Général devait désormais détenir un portefeuille d'actions d'une valeur équivalente à 200 % du montant brut de sa rémunération fixe annuelle. Ce portefeuille doit être constitué au cours d'une période maximale de trois années, cette période prenant effet à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2019 pour le Directeur Général actuellement en exercice. À ce jour, Denis Machuel détient en portefeuille un nombre d'actions de la Société dont la valeur totale excède le seuil ainsi fixé par le Conseil d'Administration.

Par ailleurs, le Directeur Général s'engage à ne pas recourir, pendant toute la durée de son mandat, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui lui sont attribuées.

## Rémunération pluriannuelle

Le Conseil d'Administration a décidé de ne pas utiliser ce type de mécanisme de rémunération long terme, souhaitant privilégier un instrument en actions plus aligné avec les intérêts des actionnaires.

Toutefois, un tel mécanisme pourrait être envisagé si les évolutions réglementaires ou toute autre circonstance rendaient contraignante ou impossible l'utilisation d'un instrument en actions. Dans cette hypothèse, les principes et critères de détermination, de répartition et de plafond d'attribution prévus dans la politique portant sur les plans d'actions de performance seraient appliqués *mutatis mutandis* à la structuration d'une telle rémunération variable pluriannuelle.

## Indemnité en cas de cessation de fonctions

En cas de cessation de ses fonctions (hors démission, départ à la retraite ou révocation pour faute grave ou lourde), le Directeur Général est susceptible de percevoir une indemnité dont le montant maximal serait égal à deux fois sa rémunération brute annuelle (fixe et variable) telle que perçue au cours des 12 derniers mois précédant la cessation de ses fonctions.

Le versement de cette indemnité serait conditionné à une progression annuelle du résultat d'exploitation consolidé du

groupe Sodexo (à périmètre et taux de change constants) égale ou supérieure à 5 %, pour chacun des trois derniers exercices clos précédant ladite cessation de fonctions.

Il est précisé que Denis Machuel a expressément refusé cette clause d'indemnisation et qu'il ne bénéficiera donc d'aucune indemnité en cas de cessation de ses fonctions.

## Engagement de non-concurrence

En cas de cessation de ses fonctions, le Directeur Général est également tenu à une obligation de non-concurrence d'une durée maximale de 24 mois, qui a pour objet de protéger le Groupe en restreignant la liberté du Directeur Général d'exercer chez un concurrent des fonctions de salarié, de mandataire social ou d'effectuer des missions de conseil(s) directement ou par personne morale interposée. Cette interdiction de concurrence est assortie d'une contrepartie financière versée sur la période de l'engagement et dont le montant correspond à la rémunération fixe versée au Directeur Général au cours de l'exercice précédant la cessation de ses fonctions, dans une limite maximale de 24 mois.

Il est précisé que lors de sa réunion du 27 avril 2018, le Conseil d'Administration a décidé la conclusion d'un accord de non-concurrence avec Denis Machuel, d'une durée de 24 mois.

Il est également précisé que le Conseil d'Administration peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement lors du départ du Directeur Général et que le montant maximal global d'indemnités qu'il est susceptible de percevoir au titre de l'engagement de non-concurrence et/ou de l'indemnité de cessation de ses fonctions ne peut pas excéder 24 mois de sa rémunération fixe.

Le versement de cette indemnité est également exclu dès lors que le Directeur Général fait valoir ses droits à la retraite et en tout état de cause au-delà de 65 ans.

## Régime de retraite supplémentaire

Jusqu'au 31 décembre 2019, le Directeur Général bénéficiait d'un régime de retraite à prestations définies régi par les articles 39 du Code général des impôts et L. 137-11-1 du Code de la sécurité sociale mis en place pour les principaux cadres dirigeants titulaires d'un contrat de travail avec une société française du Groupe. Ce régime de retraite supplémentaire prévoyait, sous réserve d'une ancienneté minimale de cinq ans dans ledit régime, le versement d'une pension pouvant aller, pour une ancienneté de 15 ans dans le régime, jusqu'à 15 % de la rémunération fixe moyenne versée au cours des trois dernières années précédant la liquidation de sa retraite de base. Cette pension s'ajoute aux retraites servies par les régimes obligatoires, à condition que le bénéficiaire soit mandataire social ou salarié, au moment de son départ à la retraite.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration avait décidé que les droits annuels au titre du plan de retraite étaient acquis à partir d'un taux minimum de 80 % de réalisation des objectifs annuels au titre de la rémunération variable annuelle du Directeur Général. Si ce taux était atteint, le bénéficiaire acquerrait 1 % de droit supplémentaires pour l'année en cours. En revanche, un taux de réalisation des objectifs annuels inférieur à 80 % ne déclenchait aucun droit supplémentaire au plan de retraite pour l'année en cours.

Les droits étaient financés et provisionnés par des appels de cotisation annuels réévalués chaque année en fonction des nouveaux engagements et du solde du compte détenu par l'assureur.

Ce plan est fermé aux nouveaux entrants depuis le 28 février 2018. Afin de se mettre en conformité avec la loi PACTE et l'ordonnance du 3 juillet 2019 transposant la directive portabilité retraite, les droits acquis au 31 décembre 2019 ont été gelés sur la base d'une assiette arrêtée à cette même date. Ce plan n'étant pas portable, les bénéficiaires ne pourront donc en bénéficier que s'ils achèvent leur carrière chez Sodexo.

Au cours de l'exercice 2019-2020, la Société a proposé, à l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020, de remplacer le régime de retraite supplémentaire à prestations définies prévu par les articles 39 du Code général des impôts et L. 137-11-1 du Code de la sécurité sociale, par un plan prévu par l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale qui aurait des caractéristiques similaires.

Le Comité des Rémunérations a pris acte du vote de l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020 sur la douzième résolution relative au régime de retraite supplémentaire du Directeur Général ainsi que des commentaires des investisseurs.

Le nouveau plan proposé n'a pas été mis en place au cours de l'exercice 2019-2020 car la circulaire de la Direction de la Sécurité sociale concernant le financement du plan n'a pas été publiée. Le Conseil d'Administration n'autoriserait ce plan que si la circulaire prévoyait qu'il ne générerait pas de passif social pour la Société.

En l'absence de publication de la circulaire de la Direction de la Sécurité Sociale permettant la finalisation du plan prévu à l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale au cours de l'exercice 2020-2021, et sous réserve de l'atteinte d'un taux de réalisation minimum de 80 % des objectifs annuels de la rémunération variable du Directeur Général, une attribution gratuite d'actions exceptionnelle lui serait faite. Le montant attribué serait plafonné à la contribution au régime de retraite qui aurait été versée conformément à l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale si le plan avait été mis en place. L'acquisition définitive des actions serait soumise à une période d'acquisition de trois ans et à une condition de présence continue dans la Société pendant cette période. La valorisation de l'attribution d'actions gratuites serait calculée sur la base de la moyenne des vingt cours de clôture de Bourse précédant la date d'attribution, à l'issue de l'Assemblée Générale qui approuve les comptes de l'exercice 2020-2021.

Il en serait de même si le contenu de la circulaire ne permettait pas d'éviter le constat d'un passif social pour la Société.

Cette attribution exceptionnelle serait également applicable aux membres du Comité Exécutif concernés par ce plan.

### Voiture de fonction

Le Directeur Général dispose d'une voiture de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant du véhicule (pour son utilisation professionnelle) sont à la charge de la Société.

### Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Le Directeur Général bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à l'ensemble des salariés des entités françaises du Groupe.

### Assurance chômage

Afin de tenir compte de l'absence de contrat de travail au bénéfice du Directeur Général, la Société a contracté auprès de l'Association pour la Garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Directeur Général d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle et ce pour une durée maximale de 24 mois.

### Rémunération exceptionnelle

La possibilité d'octroyer une rémunération exceptionnelle au Directeur Général est écartée.

### Changement éventuel de gouvernance

Dans l'éventualité où un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués seraient nommés, les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération prévus dans la politique de rémunération du Directeur Général leur seraient applicables. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, déterminerait alors, en les adaptant à la situation du ou des intéressés, les objectifs, niveaux de performance, paramètres, structures et pourcentages maximaux à prendre en considération par rapport à leur rémunération fixe, lesquels ne pourraient pas être supérieurs à ceux fixés pour le Directeur Général.

En outre, dans l'hypothèse où le Directeur Général se verrait confier un mandat d'administrateur de la Société, il ne percevrait au titre de ce mandat aucune rémunération.

### Indemnité de prise de fonction

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, en cas de nomination d'un nouveau Directeur Général venant d'une société extérieure au groupe Sodexo, le Conseil d'Administration pourrait décider de lui accorder une indemnité de prise de fonction (en numéraire et/ou en actions) visant à compenser la perte de rémunération ou d'avantages antérieurs (hors avantages liés à la retraite).

Une telle rémunération ne pourra être versée ou mise en œuvre que sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

## 5.5.1.5 Politique de rémunération des administrateurs

### Structure de la rémunération

La rémunération des administrateurs est composée d'une rémunération fixe et variable ainsi que d'une indemnité forfaitaire de déplacement pour les administrateurs venant des États-Unis.

Les administrateurs ne bénéficient pas de rémunération long terme, de régime complémentaire de retraite, ni d'indemnités ou d'avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leur fonction.

Il est rappelé que la Présidente du Conseil d'Administration ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur. Ainsi, cette politique ne s'applique pas à la Présidente du Conseil d'Administration.

La politique de rémunération des administrateurs vise à rémunérer la contribution des administrateurs lors des séances du Conseil d'Administration et des comités, sans pour autant inciter à multiplier inutilement le nombre de séances.

La politique historique de Sodexo est de revoir régulièrement l'enveloppe de rémunération des administrateurs. Ainsi, l'enveloppe a été revue à la hausse en 2015 (+ 11 %), en 2017 (+ 5 %) et en 2018 (+ 22 %).

Le montant global de rémunération alloué annuellement aux administrateurs de Sodexo s'élève à 900 000 euros, inchangé depuis l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 (11<sup>e</sup> résolution).

L'adéquation de l'enveloppe aurait dû être revue au cours de l'exercice 2019-2020. Néanmoins, compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a décidé de geler cette enveloppe pour l'exercice 2020-2021.

Les modalités de répartition de la rémunération fixe et variable des administrateurs ont été arrêtées par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2020-2021. Elles pourront toutefois être adaptées par le Conseil d'Administration en cas de changement dans la composition du Conseil d'Administration ou d'une évolution pour tenir compte de l'augmentation de la charge de travail ou des responsabilités.

### Rémunération fixe

Les modalités de répartition entre les administrateurs sont arrêtées par le Conseil d'Administration, sur recommandation

du Comité des Rémunérations. Ainsi, il a été décidé que chaque administrateur perçoit une rémunération fixe annuelle de 20 000 euros pour sa participation aux réunions du Conseil d'Administration et de 5 500 euros pour sa participation aux réunions de chacun des comités spécialisés dans lequel l'administrateur est membre.

Par ailleurs, une somme fixe annuelle complémentaire de 20 000 euros est allouée aux administrateurs assurant la présidence dans chacun des comités spécialisés.

Cette rémunération fixe est proratisée en fonction de la durée du mandat sur l'exercice social.

### Rémunération variable

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations a décidé de maintenir une rémunération variable aux administrateurs d'un montant de 4 000 euros par présence effective à chaque séance du Conseil d'Administration et de 2 400 euros par présence effective à chaque séance de chaque Comité spécialisé dans lequel ils sont membres.

Cette rémunération n'est toutefois pas attribuée lorsque la séance du Conseil d'Administration a lieu par le biais d'une consultation écrite dans les conditions fixées par la réglementation ainsi que pour toute réunion *ad hoc*.

### Indemnité forfaitaire de déplacement

Une somme de 1 250 euros d'indemnité forfaitaire de déplacement, pour chaque présence effective à une séance du Conseil d'Administration, est également versée aux administrateurs venant des États-Unis.

**TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE DES ADMINISTRATEURS**

(en euros)	PART FIXE ANNUELLE	PART FIXE ANNUELLE COMPLÉMENTAIRE POUR LA PRÉSIDENTE D'UN COMITÉ	PART VARIABLE PAR PRÉSENCE EFFECTIVE À CHAQUE SÉANCE
Conseil d'Administration	20 000		4 000
Comité d'Audit	5 500	20 000	2 400
Comité des Nominations	5 500	20 000	2 400
Comité des Rémunérations	5 500	20 000	2 400

Les modalités de répartition de la rémunération fixe et variable des administrateurs ont été arrêtées par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2020-2021. Elles pourront toutefois être adaptées par le Conseil d'Administration en cas de changement dans la composition du Conseil d'Administration ou d'une évolution pour tenir compte de l'augmentation de la charge de travail ou des responsabilités.

## 5.5.2 Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux

### 5.5.2.1 Rémunération de Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration

Le détail des éléments de rémunération perçus au cours de l'exercice 2019-2020 est indiqué dans les tableaux présentés ci-après.

Ces éléments de rémunération ont été établis en conformité avec la politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 (10<sup>e</sup> résolution). Cette politique se compose d'une rémunération fixe, de régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé ainsi que d'avantages en nature, à l'exclusion de toute autre rémunération variable ou exceptionnelle, rémunération long terme et de rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur.

Compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques,

le Conseil d'Administration a décidé de réduire de 50 % son salaire fixe sur le second semestre de l'exercice 2019-2020. Sophie Bellon est en complet accord avec cette décision, qui lui donne l'occasion de témoigner de sa solidarité avec les salariés du Groupe. Les sommes non versées au titre de la rémunération fixe ont rendu possible la création par la Société d'un programme de soutien aux salariés en avril 2020 pour faire face aux conséquences sociales et économiques de la pandémie de Covid-19.

L'Assemblée Générale Ordinaire du 12 janvier 2021 sera appelée à se prononcer sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019-2020 à Sophie Bellon au titre de son mandat de Présidente du Conseil d'Administration.

#### Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions de performance attribuées à la Présidente du Conseil d'Administration

**TABLEAU N° 1 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION RECOMMANDATION AMF N° 2009-16**

SOPHIE BELLON PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (en euros)	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019
	Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (brutes et avant impôts)	508 019
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>508 019</b>	<b>676 739</b>

#### Tableau récapitulatif des rémunérations de la Présidente du Conseil d'Administration

**TABLEAU N° 2 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION RECOMMANDATION AMF N° 2009-16**

SOPHIE BELLON PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (en euros)	EXERCICE 2019-2020		EXERCICE 2018-2019	
	MONTANTS ATTRIBUÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS ATTRIBUÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔT)
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	506 250	506 250	675 000	675 000
Rémunération variable	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature <sup>(2)</sup>	1 769	1 769	1 739	1 739
<b>TOTAL</b>	<b>508 019</b>	<b>508 019</b>	<b>676 739</b>	<b>676 739</b>
Les sommes ci-dessous ont été versées par Bellon SA à Sophie Bellon au titre de son mandat de membre du Directoire de Bellon SA				
Rémunération fixe	190 000	190 000	185 000	185 000

(1) Compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques, le Conseil d'Administration a décidé de réduire de 50 % le salaire fixe de la Présidente du Conseil d'Administration sur le second semestre de l'exercice.

(2) Sophie Bellon bénéficie d'une voiture de fonction.



## Synthèse des avantages de la Présidente du Conseil d'Administration

**TABLEAU N° 11 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION RECOMMANDATION AMF N° 2009-16**

	CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉ RELATIVE À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
	<b>Sophie Bellon</b> <b>Présidente du Conseil d'Administration</b>							
Début de mandat : 26 janvier 2016		X		X			X	X
Date d'expiration : à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2019-2020								

### 5.5.2.2 Rémunération de Denis Machuel, Directeur Général

Le détail des éléments de rémunération perçus au cours de l'exercice 2019-2020 est indiqué dans les tableaux présentés ci-dessous.

Ces éléments de rémunération ont été établis en conformité avec la politique de rémunération du Directeur Général, approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 (11<sup>e</sup> résolution). Cette politique se compose d'une rémunération fixe et variable, d'une rémunération long terme, d'un engagement de non-concurrence, d'un régime de retraite supplémentaire, de régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé ainsi que d'avantages en nature, à l'exclusion de toute rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle et indemnité de cessation de fonction.

Compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques,

le Conseil d'Administration a décidé de réduire de 50 % son salaire sur le second semestre de l'exercice 2019-2020 et de supprimer la rémunération variable au titre de l'exercice 2019-2020, décision totalement soutenue par Denis Machuel, et qui lui permet de témoigner de sa solidarité avec les salariés du Groupe. Les sommes non versées au titre de la rémunération fixe et variable ont rendu possible la création par la Société d'un programme de soutien aux salariés en avril 2020 pour faire face aux conséquences sociales et économiques de la pandémie de Covid-19.

L'Assemblée Générale Ordinaire du 12 janvier 2021 sera appelée à se prononcer sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019-2020 à Denis Machuel au titre de son mandat de Directeur Général.

### Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions de performance attribuées au Directeur Général

**TABLEAU N° 1 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION RECOMMANDATION AMF N° 2009-16**

DENIS MACHUEL DIRECTEUR GÉNÉRAL (en euros)	EXERCICE 2019-2020	EXERCICE 2018-2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (brutes et avant impôts)	688 463	1 807 730
Valorisation des options attribuées	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées	N/A *	1 836 252
<b>TOTAL</b>	<b>688 463</b>	<b>3 643 982</b>

\* Il n'y a pas eu d'attribution d'actions de performance pendant l'exercice 2019-2020.

## Tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur Général

TABLEAU N° 2 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION RECOMMANDATION  
AMF N° 2009-16

DENIS MACHUEL DIRECTEUR GÉNÉRAL (en euros)	EXERCICE 2019-2020		EXERCICE 2018-2019	
	MONTANTS ATTRIBUÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔTS)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔTS)	MONTANTS ATTRIBUÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔTS)	MONTANTS VERSÉS (BRUTS ET AVANT IMPÔTS)
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	675 000	675 000	900 000	900 000
Rémunération variable <sup>(2)</sup>	0	892 800	892 800	245 596
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature <sup>(3)</sup>	13 463	13 463	14 930	14 930
<b>TOTAL</b>	<b>688 463</b>	<b>1 581 263</b>	<b>1 807 730</b>	<b>1 160 526</b>

(1) Compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques, le Conseil d'Administration a décidé de réduire de 50 % son salaire fixe sur le second semestre de l'exercice.

(2) Rémunération variable constituée de la prime d'objectifs due au titre de l'exercice concerné (versée au cours de l'exercice suivant), dont le détail figure dans les tableaux ci-dessous. Compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques, le Conseil d'Administration a décidé de supprimer la rémunération variable au titre de l'exercice 2019-2020.

(3) Denis Machuel bénéficie d'une voiture de fonction et d'une assurance perte d'emploi.

## Détails concernant la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice 2019-2020

Il est rappelé que la politique de rémunération du Directeur Général approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 comprenait une rémunération variable annuelle égale à objectifs atteints, à 100 % de la

rémunération fixe, afin d'inciter le Directeur Général à atteindre les objectifs annuels de performance fixés par le Conseil d'Administration en ligne avec la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

	PONDÉRATION DES OBJECTIFS	MAXIMUM EN % DE L'OBJECTIF	RÉALISÉ EN % DE L'OBJECTIF	MONTANT CORRESPONDANT (en euros)
70 % d'objectifs financiers	Croissance interne	20 %	175 %	0
	Marge d'exploitation (hors effets de change)	20 %	175 %	0
	Progression du résultat net	10 %	175 %	0
	Liquidités générées par les opérations (LGO)	20 %	175 %	0
	<b>Total financier</b>	<b>70 %</b>	<b>175 %</b>	<b>0 %</b>
30 % d'objectifs non financiers	Santé et Sécurité	10 %	100 %	90 000
	Gestion des talents	10 %	100 %	67 500
	Dow Jones Sustainability Index, position de leader sectoriel	10 %	100 %	90 000
	<b>Total non financier</b>	<b>30 %</b>	<b>100 %</b>	<b>91,6 %</b>
<b>TOTAL OBJECTIFS PERSONNELS/PART VARIABLE 2019-2020</b>	<b>100 %</b>	<b>150 %</b>	<b>27,5 %</b>	<b>247 500</b>
<b>PART VARIABLE DUE AU TITRE DE 2019-2020</b>				<b>0</b>

Les performances de l'exercice 2019-2020 ont été fortement impactées par la crise sanitaire. Le taux d'atteinte des objectifs s'est élevé à 27,5 %, équivalent à une rémunération variable de 247 500 euros. Néanmoins, compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19, le Conseil d'Administration a décidé de supprimer la rémunération variable du Directeur Général au titre de l'exercice 2019-2020.

## Détails concernant la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice 2018-2019 et versée au cours de l'exercice 2019-2020

Nous vous rappelons que, malgré une surperformance de la croissance interne sur l'exercice 2018-2019 par rapport à l'objectif fixé et compte tenu d'une performance en bas de fourchette de la marge d'exploitation, le Conseil d'Administration, sur proposition du Directeur Général, avait décidé de plafonner à 100 % le paiement du critère de la croissance interne pour lui-même et les membres du Comité Exécutif.

		PONDÉRATION DES OBJECTIFS	MAXIMUM EN % DE L'OBJECTIF	RÉALISÉ EN % DE L'OBJECTIF	MONTANT CORRESPONDANT (en euros)
70 % d'objectifs financiers	Croissance interne	20 %	175 %	100 %	180 000
	Marge d'exploitation (hors effets de change)	20 %	175 %	86 %	154 800
	Progression du résultat net	10 %	175 %	0 %	0
	Liquidités générées par les opérations (LGO)	20 %	175 %	175 %	315 000
	<b>Total financier</b>	<b>70 %</b>	<b>175 %</b>	<b>103 %</b>	<b>649 800</b>
30 % d'objectifs non financiers	Santé et Sécurité	10 %	100 %	100 %	90 000
	Gestion des talents	10 %	100 %	70 %	63 000
	Dow Jones Sustainability Index, position de leader sectoriel	10 %	100 %	100 %	90 000
	<b>Total non financier</b>	<b>30 %</b>	<b>100 %</b>	<b>90 %</b>	<b>243 000</b>
<b>TOTAL OBJECTIFS PERSONNELS/PART VARIABLE 2018-2019</b>		<b>100 %</b>	<b>150 %</b>	<b>99 %</b>	<b>892 800</b>

### Actions de performance attribuées au titre de l'exercice 2019-2020 au Directeur Général

Conformément à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020, la durée de la période d'acquisition des actions des plans d'attribution gratuite d'actions a été réduite de quatre à trois ans afin d'aligner cette période d'acquisition sur la période de mesure des conditions de performance ainsi que sur les pratiques de marché, modifiant ainsi

également, la période à laquelle les plans sont habituellement décidés (à savoir, au cours du 1<sup>er</sup> trimestre de chaque exercice, après la publication des comptes de l'exercice précédent).

Ainsi, et afin de maintenir le rythme régulier annuel de livraison d'actions, il n'a pas été attribué d'actions de performance au Directeur Général au titre de l'exercice 2019-2020.

### Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice

**TABLEAU N° 7 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION RECOMMANDATION AMF N° 2009-16**

N° ET DATE DU PLAN	NOMBRE D' ACTIONS DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE
Plan d'attribution d'actions n° 2016 du 27 avril 2016	6 750

Lors de sa réunion du 27 avril 2016, le Conseil d'Administration avait décidé dans le cadre du plan d'attribution d'actions 2016 pris en application de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016 d'attribuer gratuitement à Denis Machuel, alors membre du Comité Exécutif de Sodexo, 13 500 actions soumises à une période d'acquisition de 4 ans,

expirant le 27 avril 2020, et aux conditions suivantes :

- 50 % du nombre total d'actions attribuées étaient soumises à une condition de présence ; et
- 50 % du nombre total d'actions attribuées (appelées actions de performance) étaient soumises à une condition de présence et à une condition de performance.

Il est rappelé que la condition de performance était définie comme suit :

(i) L'acquisition de 50 % des actions de performance était conditionnée à une progression moyenne du résultat opérationnel, avant éléments exceptionnels et hors effets de change, en ligne avec les objectifs externes de Sodexo, de + 8 à + 10 % par an sur les quatre exercices 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018 et 2018/2019 comme suit :

PROGRESSION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (EN MOYENNE PAR AN, CALCULÉE SUR LA BASE DES COMPTES POUR LES EXERCICES 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018 ET 2018/2019)	NOMBRE * D' ACTIONS ACQUISES (EN % DU NOMBRE INITIAL D' ACTIONS SOUMISES À LA CONDITION DE PROGRESSION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL)
inférieure à 8 % par an	0 %
entre 8 % et 9 % par an	30 % - 60 %
entre 9 % et 10 % par an	60 % - 100 %
égale ou supérieure à 10 % par an	100 %

\* Arrondi vers le nombre entier inférieur.

(ii) L'acquisition de 50 % des actions de performance était conditionnée à la performance du TSR de l'action Sodexo par rapport à l'indice CAC 40 GR (dividendes réinvestis) comme suit :

TSR DE L'ACTION SODEXO (ENTRE LE 27 JANVIER 2016 ET LA DATE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE STATUANT SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE 2018-2019)	NOMBRE * D' ACTIONS ACQUISES (EN % DU NOMBRE INITIAL D' ACTIONS SOUMISES À L'OBJECTIF DE SURPERFORMANCE DU TSR DE L'ACTION SODEXO PAR RAPPORT À L'INDICE CAC 40 GR)
négatif et/ou en sous-performance de l'Indice CAC 40 GR	0 %
en surperformance de l'Indice CAC 40 GR entre 0 % et + 8 %	10 % - 50 %
en surperformance de l'Indice CAC 40 GR entre + 8 % et + 12 %	50 % - 100 %
en surperformance de l'Indice CAC 40 GR supérieure à + 12 %	100 %

\* Arrondi vers le nombre entier inférieur.

Ainsi, sur recommandation du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 8 avril 2020 a constaté que :

- aucune des deux conditions de performance n'a pas été réalisée puisque la progression annuelle moyenne du résultat opérationnel (avant éléments exceptionnels et hors effets de change) s'est élevée à 3,5 % et le TSR de l'action Sodexo s'est élevé à 25 % contre 58 % pour l'Indice CAC 40 GR. Ainsi, la
- livraison des 6 750 actions de performance attribuées par le Conseil d'Administration du 27 avril 2016 et soumises à la condition de performance est devenue caduque ;
- la condition de présence a été réalisée. Ainsi, les 6 750 actions gratuites attribuées par le Conseil d'Administration du 27 avril 2016 ont été définitivement acquises et livrées le 27 avril 2020.

## Historique des attributions d'actions de performance du Directeur Général

**TABLEAU N° 9 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION RECOMMANDATION AMF N° 2009-16**

DATE DU PLAN	VALORISATION DES ACTIONS DE PERFORMANCE (en euros)	NOMBRE D' ACTIONS DE PERFORMANCE INITIALEMENT ATTRIBUÉES	CONDITIONS DE PERFORMANCE	NOMBRE D' ACTIONS DE PERFORMANCE DÉFINITIVEMENT ACQUISES	DATE D'ACQUISITION	DATE DE DISPONIBILITÉ
20/04/2017	1 189 202	14 000	60 %	N/A	20/04/2021	20/04/2021
27/04/2018	1 600 437	25 000	100 %	N/A	27/04/2022	27/04/2022
19/06/2019	1 836 252	22 000	100 %	N/A	19/06/2023	19/06/2023

## Synthèse des avantages du Directeur Général

**TABLEAU N° 11 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION RECOMMANDATION AMF N° 2009-16**

	CONTRAT DE TRAVAIL		RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE		INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS		INDEMNITÉ RELATIVE À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
<b>Denis Machuel</b> <b>Directeur Général</b>								
Début de mandat : 23 janvier 2018		X	X				X	X
Mandat à durée indéterminée								

### 5.5.2.3 Éléments de rémunérations versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019-2020 (vote *ex post* à l'Assemblée Générale Ordinaire du 12 janvier 2021)

#### Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019-2020 à Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	506 250 €	506 250 €	Montant dû (brut et avant impôts). Compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques, le Conseil d'Administration a décidé de réduire de 50 % le salaire fixe de la Présidente du Conseil d'Administration sur le second semestre de l'exercice 2019-2020. Sophie Bellon est en complet accord avec cette décision, qui lui donne l'occasion de témoigner de sa solidarité avec les salariés du Groupe. Les sommes non versées au titre de la rémunération fixe ont rendu possible la création par la Société d'un programme de soutien aux salariés en avril 2020 pour faire face aux conséquences sociales et économiques de la pandémie de Covid-19.
Avantages en nature	1 769 €	1 769 €	Sophie Bellon bénéficie d'une voiture de fonction.

Par ailleurs, Sophie Bellon ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur, rémunération variable, rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, rémunération long terme, indemnités de cessation de fonction, régime de retraite supplémentaire.

#### Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019-2020 à Denis Machuel, Directeur Général

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE	COMMENTAIRES
Rémunération fixe	675 000 €	675 000 €	Montant dû (brut et avant impôts). Compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques, le Conseil d'Administration a décidé, de réduire de 50 % son salaire fixe sur le second semestre de l'exercice 2019-2020, décision totalement soutenue par Denis Machuel, et qui lui permet de témoigner de sa solidarité avec les salariés du Groupe. Les sommes non versées au titre de la rémunération fixe ont rendu possible la création par la Société d'un programme de soutien aux salariés en avril 2020 pour faire face aux conséquences sociales et économiques de la pandémie de Covid-19.
Rémunération variable	892 800 €	0 €	Les performances de l'exercice 2019-2020 ont été fortement impactées par la crise sanitaire. Le taux d'atteinte des objectifs s'est élevé à 27,5 %, équivalent à une rémunération variable de 247 500 euros. Compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques, le Conseil d'Administration a décidé de supprimer la rémunération variable au titre de l'exercice 2019-2020, décision totalement soutenue par Denis Machuel, et qui lui permet de témoigner de sa solidarité avec les salariés du Groupe. Les sommes non versées au titre de la rémunération variable ont rendu possible la création par la Société d'un programme de soutien aux salariés en avril 2020 pour faire face aux conséquences sociales et économiques de la pandémie de Covid-19. Par ailleurs, Denis Machuel a perçu une rémunération variable de 892 800 euros attribuée au titre de l'exercice 2018-2019 et versée au cours de l'exercice 2019-2020 suite à l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 de la neuvième résolution.
Attribution d'options d'actions de performance	N/A	N/A	Suite à la décision prise par le Conseil d'Administration le 6 novembre 2019 de réduire la période d'acquisition de quatre à trois ans, aucune action de performance n'a été attribuée à Denis Machuel au titre de l'exercice 2019-2020. Le Groupe ne réalise plus d'attribution d'options d'actions.
Indemnités de non-concurrence	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	Une obligation de non-concurrence, assortie d'une indemnité de non-concurrence, est prévue en cas de cessation du mandat de Directeur Général de Denis Machuel. Cet engagement, approuvé par l'Assemblée Générale du 22 janvier 2019 est sorti du champ des engagements réglementés suite à l'abrogation de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce. Il n'a donné lieu à aucune exécution au cours de l'exercice 2019-2020. Ses modalités d'application et les conditions de versement de l'indemnité correspondante sont indiquées à la section 5.5.1.4.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ	MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU VALORISATION COMPTABLE	COMMENTAIRES
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant versé	Aucun montant attribué	<p>Depuis sa nomination au sein du Comité Exécutif du Groupe en septembre 2014 et jusqu'au 31 décembre 2019, Denis Machuel bénéficiait d'un régime de retraite à prestations définies régi par les articles 39 du Code général des impôts et L. 137-11-1 du Code de la sécurité sociale, mis en place pour les principaux cadres dirigeants titulaires d'un contrat de travail avec une société française du Groupe.</p> <p>Ce régime prévoyait, sous réserve d'une ancienneté minimale de cinq ans dans ledit régime, le versement d'une pension pouvant aller, pour une ancienneté de 15 ans dans le régime, jusqu'à 15 % de la rémunération fixe annuelle moyenne versée au cours des trois dernières années précédant la liquidation de sa retraite de base. Cette pension vient s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires, à condition que le bénéficiaire soit mandataire social au moment de son départ à la retraite.</p> <p>Par ailleurs, le Conseil d'Administration avait décidé que les droits annuels au titre de ce plan étaient acquis à partir d'un taux minimum de 80 % de réalisation des objectifs annuels au titre de la rémunération variable annuelle du Directeur Général. Si ce taux était atteint, 1 % de contribution au plan était acquis pour l'année en cours. En revanche, un taux de réalisation des objectifs annuels inférieur à 80 % ne déclenchait aucune contribution au plan pour l'année en cours.</p> <p>Les droits étaient financés et provisionnés par des appels de cotisation annuels réévalués chaque année en fonction des nouveaux engagements et du solde du compte détenu par l'assureur.</p> <p>Afin de se mettre en conformité avec la loi PACTE et l'ordonnance du 3 juillet 2019 transposant la directive portabilité retraite, les droits acquis au 31 décembre 2019 ont été gelés sur la base d'une assiette arrêlée à cette même date. Les engagements de la Société au titre de ce plan s'élevaient à 432 832 euros au 31 décembre 2019.</p> <p>Au cours de l'exercice 2019-2020, la Société a proposé de remplacer le régime de retraite supplémentaire à prestations définies prévu par les articles 39 du Code général des impôts et L. 137-11-1 du Code de la sécurité sociale par un plan prévu par l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, qui aurait des caractéristiques similaires.</p> <p>Cette proposition figurait dans la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 21 janvier 2020.</p> <p>Cependant, le nouveau plan proposé n'a pas été mis en place au cours de l'exercice 2019-2020, car la circulaire de la Direction de la Sécurité sociale concernant le financement du plan n'a pas encore été publiée. En effet, le Conseil d'Administration considère qu'il reste trop d'incertitudes quant à l'absence de passif social à la charge de la Société.</p> <p>En tout état de cause, même si le plan avait été mis en place, le Directeur Général n'aurait pas acquis de droits dans le cadre du plan pendant l'exercice 2019-2020. En effet, le taux d'atteinte minimum de 80 % des objectifs au titre de la rémunération variable n'a pas été atteint.</p>
Avantages de toute nature	13 463 €	13 463 €	Denis Machuel bénéficie d'une voiture de fonction et d'une assurance perte d'emploi.

Par ailleurs, il est précisé que Denis Machuel ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle et indemnité de cessation de fonction.

#### 5.5.2.4 Ratio d'équité entre le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés de Sodexo

Conformément à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente les ratios entre le niveau de la rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration, du Directeur Général et la rémunération moyenne et médiane des salariés de Sodexo au cours des cinq derniers exercices sur une base équivalent temps plein.

Ces ratios ont été établis en se référant aux lignes directrices de l'AFEP-MEDEF sur les multiples de rémunération publiées le 28 janvier 2020.

Pour les dirigeants mandataires sociaux, les éléments de rémunération pris en compte sont :

- le salaire fixe ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- la valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice selon la norme IFRS à la date d'attribution ;

- les avantages en nature.

Pour les salariés (équivalent temps plein), les éléments de rémunération pris en compte sont :

- le salaire fixe ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- les primes individuelles ;
- la participation versée en N ;
- la valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice selon la norme IFRS à la date d'attribution ;
- les avantages en nature.

Les ratios sont calculés sur les éléments de rémunération versés au cours de l'année.

Le périmètre de cette information a été élargi et repose maintenant sur un volume d'employés en France, contrairement à l'an dernier où elle était produite sur l'Unité Économique et Sociale constituée des sociétés holdings françaises du groupe Sodexo.

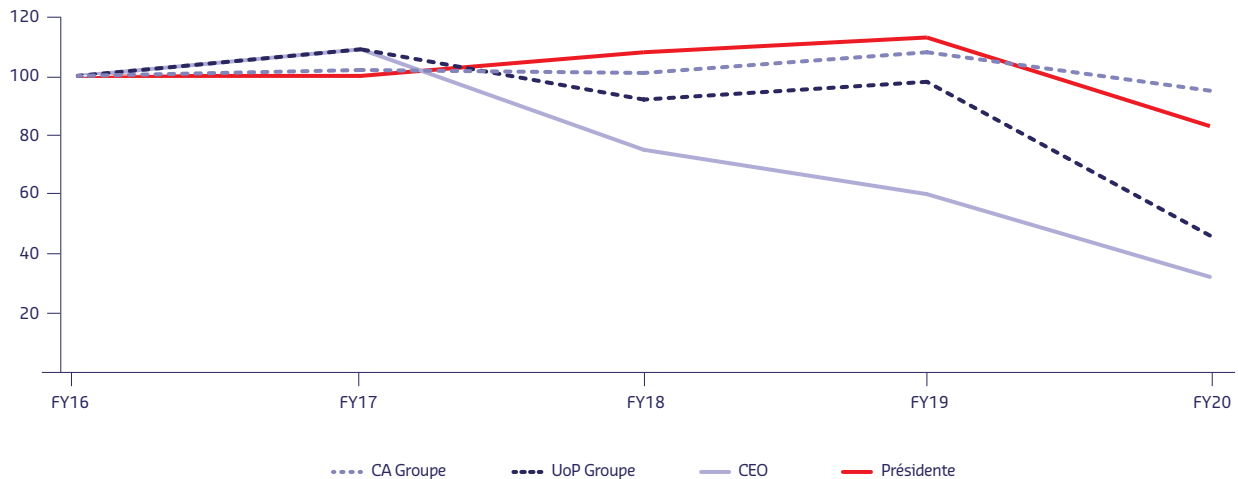
	EXERCICE 2015-2016	EXERCICE 2016-2017	EXERCICE 2017-2018	EXERCICE 2018-2019	EXERCICE 2019-2020
<b>Rémunération annuelle versée</b>					
<b>Présidente du Conseil d'Administration</b>	552 027 €	551 829 €	627 077 €	676 739 €	508 019 €
<i>Évolution</i>		0 %	14 %	8 %	- 25 %
<b>Directeur Général</b>	4 684 311 €	5 067 771 €	3 619 279 €	2 996 778 €	1 581 263 €
<i>Évolution</i>		8 %	- 30 %	- 13 %	- 49 %
<b>Base de collaborateurs</b>					
<i>Nombre de collaborateurs pris en compte</i>	27 357	27 283	27 702	28 371	28 257
<i>Évolution</i>		0 %	2 %	2 %	0 %
Rémunération moyenne (en euros)	29 704 €	29 782 €	30 848 €	31 714 €	31 556 €
<i>Évolution</i>		0 %	4 %	3 %	0 %
Rémunération médiane (en euros)	23 224 €	22 923 €	24 014 €	24 626 €	24 809 €
<i>Évolution</i>		- 1 %	5 %	3 %	1 %
<b>Ratios</b>					
Présidente du Conseil d'Administration sur salaire moyen	19	19	20	21	16
Présidente du Conseil d'Administration sur salaire médian	24	24	26	27	20
Directeur Général sur salaire moyen	158	170	117	94	50
Directeur Général sur salaire médian	202	221	151	122	64
<b>Indicateurs financiers</b>					
Chiffre d'affaires Groupe	20 245	20 698	20 407	21 954	19 321
<i>Évolution</i>		2 %	- 1 %	8 %	- 12 %
Résultats d'exploitation Groupe	1 226	1 340	1 128	1 200	569
<i>Évolution</i>		9 %	- 16 %	6 %	- 53 %

Éléments d'explication de la variation des ratios liés à la rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration :

- pour le ratio de l'exercice 2015-2016, la rémunération de Sophie Bellon en qualité de Présidente du Conseil d'Administration a été annualisée pour les besoins de ce calcul ;
- sur l'exercice 2019-2020, la rémunération fixe de la Présidente a été réduite de 50 % sur le second semestre de l'exercice.

Éléments d'explication de la variation des ratios liés à la rémunération du Directeur Général :

- Michel Landel était Directeur Général au cours de la totalité des exercices 2015-2016 et 2016-2017 ;
- pour l'exercice 2017-2018, le ratio a été calculé sur la base des rémunérations cumulées versées à Michel Landel et Denis Machuel, au prorata des durées respectives de leurs mandats ;
- Denis Machuel était Directeur Général au cours de la totalité de l'exercice 2018-2019 ;
- sur l'exercice 2019-2020, la rémunération fixe du Directeur Général a été réduite de 50 % sur le second semestre de l'exercice. Aucune action de performance n'a été attribuée au cours de l'exercice 2019-2020.



### 5.5.3 Informations concernant les éléments de rémunération versés ou attribués aux administrateurs

Le montant global de rémunération qui peut être alloué annuellement aux administrateurs de Sodexo a été fixé à 900 000 euros par l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 (11<sup>e</sup> résolution). Le montant total effectivement versé à l'ensemble des administrateurs (à l'exception de la Présidente du Conseil d'Administration) au cours de l'exercice 2019-2020

s'est élevé à 788 800 euros (contre 822 750 euros au titre de l'exercice 2018-2019), soit 88 % de l'enveloppe globale de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale.

Ces montants ont été calculés et versés conformément au Règlement intérieur du Conseil d'Administration et selon les critères suivants arrêtés pour l'exercice 2019-2020 :

(en euros)	PART FIXE ANNUELLE	PART FIXE ANNUELLE COMPLÉMENTAIRE POUR LA PRÉSIDENTIE D'UN COMITÉ	PART VARIABLE PAR PRÉSENCE EFFECTIVE À CHAQUE SÉANCE
Conseil d'Administration	20 000		4 000
Comité d'Audit	5 500	20 000	2 400
Comité des Nominations	5 500	20 000	2 400
Comité des Rémunérations	5 500	20 000	2 400

Une somme de 1 250 euros d'indemnité forfaitaire de déplacement, pour chaque présence effective à une séance du Conseil d'Administration, est également versée aux administrateurs venant des États-Unis.

Les administrateurs ne bénéficient pas de rémunération long terme, de régime complémentaire de retraite, ni d'indemnités ou d'avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leur fonction.

Il est rappelé que la Présidente du Conseil d'Administration ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Par ailleurs, il est précisé que les deux administrateurs représentant les salariés sont titulaires d'un contrat de travail au sein des sociétés du Groupe et perçoivent à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de leur mandat. Par conséquent, cette information n'est pas divulguée pour des raisons de confidentialité.

Les montants ainsi versés aux administrateurs au cours des exercices 2019-2020 et 2018-2019 (rémunérations fixe et variable confondues), calculés en fonction de leur participation au Conseil et aux comités telle qu'indiquée ci-dessus, ont été les suivants :



**TABLEAU N° 3 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA POSITION RECOMMANDATION  
AMF N° 2009-16**

ADMINISTRATEURS (en euros)		EXERCICE 2019-2020		EXERCICE 2018-2019	
		MONTANTS ATTRIBUÉS	MONTANTS VERSÉS	MONTANTS ATTRIBUÉS	MONTANTS VERSÉS
Emmanuel Babeau	Rémunération au titre du mandat d'administrateur	65 500	65 500	81 600	81 600
Robert Baconnier <sup>(1)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'administrateur	33 550	33 550	63 100	63 100
Astrid Bellon <sup>(2)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'administrateur	26 000	26 000	36 000	36 000
	Rémunération de Bellon SA	146 667	146 667	146 666	146 666
Bernard Bellon	Rémunération au titre du mandat d'administrateur	-	-	36 000	36 000
	Rémunération de Bellon SA	-	-	2 000	2 000
François-Xavier Bellon	Rémunération au titre du mandat d'administrateur	65 500	65 500	63 500	63 500
	Rémunération de Bellon SA	390 000	390 000	355 000	355 000
Nathalie Bellon-Szabo <sup>(3)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'administrateur	63 100	63 100	63 100	63 100
	Autres rémunérations	490 758	490 758	527 993	527 993
Philippe Besson <sup>(4)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'administrateur	65 500	65 500	65 500	65 500
Françoise Brougher	Rémunération au titre du mandat d'administrateur	71 550	71 550	98 600	98 600
Soumitra Dutta	Rémunération au titre du mandat d'administrateur	71 750	71 750	67 750	67 750
Véronique Laury <sup>(5)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'administrateur	22 000	22 000	-	-
Cathy Martin <sup>(4)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'administrateur	57 500	57 500	61 500	61 500
Luc Messier <sup>(5)</sup>	Rémunération au titre du mandat d'administrateur	23 250	23 250	-	-
Sophie Stabile	Rémunération au titre du mandat d'administrateur	103 000	103 000	80 500	80 500
Cécile Tandeau de Marsac	Rémunération au titre du mandat d'administrateur	120 600	120 600	105 600	105 600

(1) L'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 a pris acte de l'arrivée à échéance du mandat en qualité d'Administrateur de Robert Baconnier ainsi que son souhait de ne pas être renouvelé.

(2) L'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 a pris acte du souhait d'Astrid Bellon de ne plus exercer, à compter du 21 janvier 2020, son mandat d'Administrateur au sein du Conseil d'Administration de Sodexo S.A. Par ailleurs, Astrid Bellon a perçu d'autres rémunérations au titre de son mandat de membre du Directoire de Bellon SA au cours de l'exercice fiscal.

(3) Nathalie Bellon-Szabo a perçu d'autres rémunérations au cours de l'exercice fiscal au titre de son mandat de membre du Directoire de Bellon SA (190 000 euros au titre de l'exercice 2019-2020 et 275 000 euros au titre de l'exercice 2018-2019) ainsi que de ses fonctions de Directrice Générale de Sodexo Sports et Loisirs France et Directrice des Opérations Sports et Loisirs au niveau mondial, Services sur Site (300 758 au titre de l'exercice 2019-2020 et 249 410 euros au titre de l'exercice 2018-2019). Elle bénéficie par ailleurs d'un avantage en nature (voiture de fonction).

(4) Philippe Besson et Cathy Martin sont des administrateurs représentant les salariés. La rémunération qu'ils perçoivent dans le cadre de leurs contrats de travail n'est pas divulguée pour des raisons de confidentialité. Par ailleurs, il est précisé qu'à la demande de Philippe Besson, la rémunération qui lui est due au titre de son mandat d'administrateur représentant les salariés est versée en partie à l'organisation syndicale qui l'a désigné (21 429 euros versés à Philippe Besson et 44 071 euros à son organisation syndicale).

(5) Véronique Laury et Luc Messier ont été nommés en qualité de nouveaux administrateurs par l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020.

## 5.5.4 Politique de rémunération du Comité Exécutif

La politique de rémunération applicable au Comité Exécutif est revue chaque année par le Comité des Rémunérations et le Conseil d'Administration. Elle est totalement alignée sur celle du Directeur Général.

La rémunération du Comité Exécutif est composée comme suit :

- **un salaire fixe ;**
- **une rémunération variable annuelle.**

La prime variable annuelle représente, selon les dirigeants, entre 50 % et 80 % du salaire fixe.

Elle est calculée et payée à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique et après arrêté des comptes par le Conseil d'Administration.

- **un intéressement à long terme**, constitué d'attributions gratuites d'actions soumises à une condition de présence et à des conditions de performance.

Les critères de performance et la part d'actions liée à chacun des critères sont équivalents à ceux fixés pour le Directeur Général et énumérés dans la politique de rémunération figurant à la section 5.5.1.4 du présent document.

À cette rémunération peuvent s'ajouter des avantages en nature (voiture et indemnité de déplacement principalement) ainsi que la prise en charge de cotisations de régime de retraite à cotisations définies ou, le cas échéant, à prestations définies.

Compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques, le

Conseil d'Administration a décidé de réduire de 10 % le salaire fixe des membres du Comité Exécutif sur le second semestre de l'exercice, ainsi que de supprimer la rémunération variable au titre de l'exercice 2019-2020, décision totalement soutenue par les membres du Comité Exécutif, et qui leur permet de témoigner de leur solidarité avec les salariés du Groupe. Les sommes non versées au titre de la rémunération fixe et variable ont rendu possible la création par la Société d'un programme de soutien aux salariés en avril 2020 pour faire face aux conséquences sociales et économiques de la pandémie de Covid-19.

Ainsi, le montant global des rémunérations versées par le Groupe en 2019-2020 aux membres du Comité Exécutif en fonction au

31 août 2020 (y compris le Directeur Général dont les éléments de rémunération détaillés figurent à la section 5.5.2.2 du présent document), s'élève à 13 896 618 euros.

Ce montant comprend :

- une part fixe de 8 052 431 ;
- une part variable de 5 844 187 euros (constitué de la rémunération variable due au titre de l'exercice 2018-2019 et de l'indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2019-2020 pour un montant de 54 382 euros).

Il n'y a pas eu de plan d'attribution d'actions de performance aux membres du Comité Exécutif au cours de l'exercice 2019-2020.

## 5.5.5 Description du dispositif d'intéressement à long terme - Attributions gratuites d'actions

La politique d'intéressement à long terme de Sodexo a pour double objectif :

- de motiver la Direction, les cadres et les salariés du Groupe en alignant leurs intérêts financiers sur ceux des actionnaires ;
- d'attirer et de retenir les intra-entrepreneurs dont le Groupe a besoin pour se développer et conforter ses positions de leader.

Depuis 2013, l'intéressement à long terme prend exclusivement la forme d'attributions gratuites d'actions.

L'Assemblée Générale Mixte du 22 janvier 2019, dans sa 18<sup>e</sup> résolution, a renouvelé l'autorisation octroyée au Conseil d'Administration en vue de procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre de la Société au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe.

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, arrête les caractéristiques des plans d'attribution gratuites d'actions (y inclus, les conditions de présence et les critères de performance auxquelles les attributions sont soumises) ainsi que l'identité des bénéficiaires.

À compter des plans 2020, les plans d'attributions gratuites d'actions mis en œuvre au sein du Groupe répondent aux caractéristiques suivantes :

- les attributions gratuites d'actions ont lieu chaque année et sont décidées au cours du 1<sup>er</sup> trimestre de chaque exercice, après la publication des comptes de l'exercice précédent ;
- l'attribution des actions est conditionnée à une **condition de présence continue de trois ans** pour chacun des bénéficiaires et à des **conditions de performance appréciées sur trois ans**.

Les attributions gratuites d'actions n'entraînent aucune dilution pour les actionnaires, les actions gratuites attribuées étant des actions auto-détenues par la Société.

Pendant l'exercice 2019-2020, les périodes d'acquisition des plans d'attributions gratuites d'actions décidées par le Conseil

d'Administration le 1<sup>er</sup> décembre 2015 et le 27 avril 2016 se sont achevées respectivement le 1<sup>er</sup> décembre 2019 et le 27 avril 2020.

Le plan d'attribution gratuite d'actions du 1<sup>er</sup> décembre 2015 prévoyait les deux conditions de performance suivantes :

- une condition de progression du TSR (*Total Shareholder Return*) de 20 % sur trois ans ;
- une condition de progression du résultat net part du Groupe d'au moins 6 % par an en moyenne sur trois ans.

Ces conditions de performance ont été remplies avec une progression du TSR de 54 % et une progression moyenne du résultat net de 14 % par an.

Le 1<sup>er</sup> décembre 2019, 9 100 actions ont ainsi été définitivement attribuées au titre du plan international du 1<sup>er</sup> décembre 2015.

Par ailleurs, le plan d'attribution gratuite d'actions du 27 avril 2016 prévoyait les deux conditions de performance suivantes :

- une condition de progression du TSR (*Total Shareholder Return*) par rapport à la progression de l'Indice CAC 40 GR + 12 % sur quatre ans ;
- une condition de progression moyenne du résultat opérationnel d'au moins 10 % par an sur quatre exercices.

Ces conditions de performance n'ont pas été remplies avec une progression du TSR de 25 % contre 58 % pour l'Indice CAC 40 GR et une progression moyenne du résultat opérationnel de 3,5 % par an.

Le 27 avril 2020, 445 637 actions ont ainsi été définitivement attribuées au titre du plan international du 27 avril 2016.

Enfin, dans le cadre de l'attribution d'actions gratuites de juin 2019, le Conseil d'Administration a décidé lors de sa réunion du 6 novembre 2019 de réaliser une attribution gratuite d'actions complémentaire qui seront définitivement attribuées le 19 juin 2023 sous réserve d'une présence continue des bénéficiaires et, le cas échéant, de la réalisation des conditions de performance. Cette attribution concerne 11 salariés et 10 000 actions.

Le détail des plans en vigueur figure dans le tableau ci-après :

## Historique des attributions d'actions gratuites consenties aux managers du Groupe

**TABLEAU N° 9 SELON LES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET SELON LA RECOMMANDATION AMF N° 2009-16**

	ATTRIBUTION 2015-2	ATTRIBUTION 2016	ATTRIBUTION 2016-2	ATTRIBUTION 2016-3	ATTRIBUTION 2017	ATTRIBUTION 2017-2	ATTRIBUTION 2018	ATTRIBUTION 2018-2	ATTRIBUTION 2019	ATTRIBUTION 2019-2
Date de l'Assemblée Générale	21/01/2013	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	26/01/2016	22/01/2019	22/01/2019
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	01/12/2015	27/04/2016	30/09/2016	30/11/2016	20/04/2017	14/09/2017	27/04/2018	13/09/2018	19/06/2019	06/11/2019
Nombre total d'actions attribuées	15 100	866 075	11 950	10 000	884 895	14 000	917 880	34 100	810 990	10 000
Nombre total de bénéficiaires	8	1 264	16	2	1 357	5	1 671	20	2 144	11
% du capital social	0,01 %	0,56 %	0,01 %	0,01 %	0,58 %	0,01 %	0,62 %	0,02 %	0,55 %	0,01 %
<b>Condition de Performance</b>										
Progression du résultat net	X									
Progression du résultat opérationnel		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Progression de la Croissance interne									X	X
TSR	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilité d'entreprise							X	X	X	X
<b>Plans</b>										
Date d'attribution définitive	01/12/2019	27/04/2020	30/09/2020	30/11/2020	20/04/2021	14/09/2021	27/04/2022	13/09/2022	19/06/2023	19/06/2023
Date de disponibilité	01/12/2019	27/04/2020	30/09/2020	30/11/2020	20/04/2021	14/09/2021	27/04/2022	13/09/2022	19/06/2023	19/06/2023
Nombre total d'actions attribuées	15 100	866 075	11 950	10 000	884 895	14 000	917 880	34 100	810 990	10 000
dont mandataire social		44 000			44 000		25 000		22 000	
% du capital social		0,03 %			0,03 %	0,00 %	0,02 %	0,00 %	0,01 %	0,00 %
Nombre cumulé d'actions annulées	(6 000)	(165 512)	(650)		(118 181)	(1 000)	(96 610)	(1 700)	(26 010)	
Actions annulées pour condition de performance non atteinte		(253 226)								
<b>Actions livrées à l'échéance du plan</b>										
	9 100	445 637								
<b>Actions acquises par anticipation (décès, invalidité)</b>										
		1 700			900		810		200	
<b>TOTAL DES PLANS AU 31/08/2020</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11 300</b>	<b>10 000</b>	<b>765 814</b>	<b>13 000</b>	<b>820 460</b>	<b>32 400</b>	<b>784 780</b>	<b>10 000</b>

Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux managers du Groupe depuis 2013 s'élevait à 6 124 720 au 31 août 2020 (soit environ 4,16 % du capital en cumulé depuis l'adoption par l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2013 de la 12<sup>e</sup> résolution) pour un montant global de 459 760 489 euros (valorisées selon la norme IFRS à la date d'attribution).

Ces attributions ont concerné 1 123 bénéficiaires en 2013, 1 200 en 2014, 1 307 en 2015, 1 282 en 2016, 1 357 en 2017, 1 691 en 2018 et 2 165 en 2019.

### Récapitulatif des actions gratuites consenties aux dix salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le plus grand nombre d'actions gratuites et définitivement acquises par ces derniers

**TABLEAU ÉTABLI CONFORMÉMENT AUX DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE**

	NOMBRE TOTAL D'ACTIONS ATTRIBUÉES	DATE DU PLAN
Actions attribuées au cours de l'exercice 2019-2020 aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé (information globale)	9 850	06/11/2019
Actions détenues et acquises au cours de l'exercice 2019-2020 par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé (information globale)	47 030	27/04/2016

## 6

# ACTIONNAIRES ET CAPITAL

Calendrier de la communication financière	276
Contacts	276
<b>6.1 Performance de l'action Sodexo</b>	<b>277</b>
6.1.1 Performance boursière	277
6.1.2 Le dividende et la performance par action	279
6.1.3 Les avantages de l'inscription au nominatif	280
6.1.4 Programme ADR	281
<b>6.2 La politique de communication financière</b>	<b>282</b>
6.2.1 À l'écoute de ses actionnaires et de la communauté financière	282
6.2.2 Le Document d'enregistrement universel (URD)	283
6.2.3 L'Assemblée Générale	283
6.2.4 Des rencontres périodiques et des contacts permanents	283
6.2.5 Le Club Actionnaires	283
<b>6.3 Actionariat</b>	<b>284</b>
6.3.1 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices	284
6.3.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices	285
6.3.3 Participation détenue par Bellon SA	285
6.3.4 Franchissements de seuils légaux et statutaires en 2019-2020	286
6.3.5 Programme de rachat d'actions	286
6.3.6 Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021	287
6.3.7 Actionariat salarié	287
6.3.8 Capital autorisé mais non émis – Délégations et autorisations financières en cours de validité	288
6.3.9 Capital potentiel	288
<b>6.4 Informations générales concernant la Société et ses statuts</b>	<b>289</b>
6.4.1 Dénomination, siège social et site internet	289
6.4.2 Forme juridique	289
6.4.3 Date de constitution et durée	289
6.4.4 Objet social	289
6.4.5 Immatriculation de la Société et code LEI	290
6.4.6 Contrats importants	290
6.4.7 Exercice social	290
6.4.8 Forme et cession des actions	290
6.4.9 Règles statutaires de franchissement de seuils	290
6.4.10 Connaissance de l'actionariat	290
6.4.11 Répartition des bénéfices et dividende majoré	291
6.4.12 Assemblées Générales	291
6.4.13 Droit de vote double	291
6.4.14 Modification des droits des actionnaires	292
6.4.15 Consultation des documents juridiques relatifs à la Société	292

## Calendrier de la communication financière

<b>Journée Investisseurs</b>	<b>2 novembre 2020</b>
<b>Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020-2021</b>	<b>8 janvier 2021</b>
<b>Assemblée Générale de l'exercice 2019-2020</b>	<b>12 janvier 2021</b>
<b>Résultats semestriels 2020-2021</b>	<b>1<sup>er</sup> avril 2021</b>
<b>Chiffre d'affaires à neuf mois 2020-2021</b>	<b>1<sup>er</sup> juillet 2021</b>
<b>Résultats annuels 2020-2021</b>	<b>28 octobre 2021</b>
<b>Assemblée Générale de l'exercice 2020-2021</b>	<b>14 décembre 2021</b>

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](http://www.sodexo.com).

## Contacts

### Relations Investisseurs

E-mail : [communication.financiere@sodexo.com](mailto:communication.financiere@sodexo.com)

### Club Actionnaires

E-mail : [clubactionnaires@sodexo.com](mailto:clubactionnaires@sodexo.com)

Téléphone : +33 (0) 1 57 75 80 54

Courrier : Communication Financière/Club Actionnaires Sodexo - 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad - 92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9

### Informations complémentaires disponibles sur le site internet de Sodexo

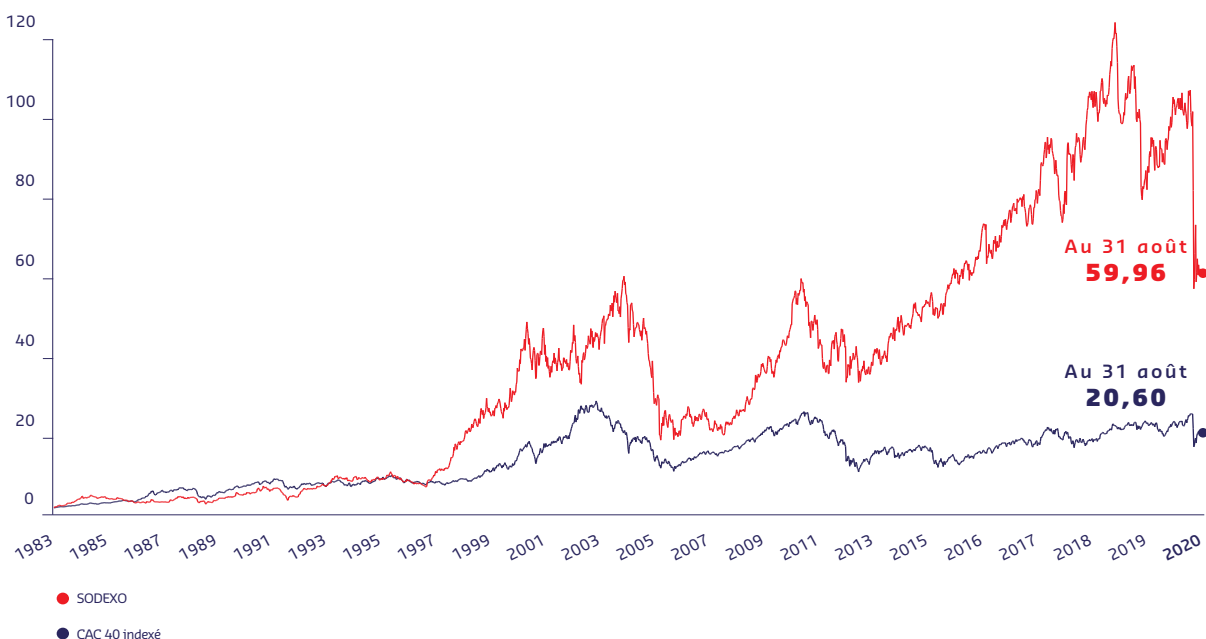
[www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)

## 6.1 PERFORMANCE DE L'ACTION SODEXO

— L'action Sodexo est cotée sur Euronext Paris (code ISIN : FR0000121220) et fait partie de l'indice SBF 120. Par ailleurs, Sodexo offre à ses actionnaires une cotation en dollars US, de gré à gré, sous forme d'*American Depositary Receipts* (ADR) sous le *ticker* SDXAY, cinq ADR représentant une action Sodexo.

### 6.1.1 Performance boursière

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO DEPUIS SA COTATION EN BOURSE LE 2 MARS 1983 ET JUSQU'AU 31 AOÛT 2020 (en euros), PAR RAPPORT AU CAC 40 INDEXÉ SUR LE COURS DE SODEXO



La première cotation a eu lieu le 2 mars 1983 au cours ajusté de 1,55 euro. Au 31 août 2020 (dernière séance de l'exercice 2019-2020), l'action cotait 59,96 euros en clôture.

Depuis sa première cotation, la valeur de l'action de Sodexo a été multipliée par 38,7 alors que, sur la même période, le CAC 40 n'a

été multiplié que par 13,3. La progression de Sodexo est donc largement supérieure à celle du CAC 40 <sup>(1)</sup>.

Depuis son introduction en Bourse en 1983, le titre Sodexo a connu une croissance annuelle moyenne, hors dividende, de + 10,23 %.

1 Indice du CAC 40 recomposé de 1983 à 1987.

**ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SUR LES CINQ DERNIÈRES ANNÉES (en euros),  
PAR RAPPORT AU CAC 40 INDEXÉ SUR LE COURS DE SODEXO**

Au cours des cinq derniers exercices sociaux, l'action Sodexo a enregistré une baisse de 24 % alors que sur la même période le CAC 40 a enregistré une hausse de 6 %. Cette performance s'explique par la tendance à la baisse du cours de Sodexo depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020. En effet, entre le 31 août 2015 et le 31 décembre 2019, l'action Sodexo enregistrait une performance

supérieure à celle du CAC 40, de 6 % par rapport au CAC 40. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et jusqu'au 31 août 2020, la tendance s'est inversée et l'action Sodexo, impactée significativement par la pandémie a enregistré une baisse de 43 % sur la période alors que sur le CAC a enregistré une baisse de 17 %.

**ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION SODEXO SUR 1 AN DU 31 AOÛT 2019 AU 31 AOÛT 2020 (en euros),  
PAR RAPPORT AU CAC 40 INDEXÉ SUR LE COURS DE SODEXO**

Durant l'exercice 2019-2020, le cours de l'action a diminué de 42 %, alors que l'indice CAC 40 a affiché une baisse de 10 % sur la même période. En effet, c'est tout le secteur d'activité de Sodexo qui a été particulièrement affecté par la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19. Or le secteur du Voyage et Loisirs est très peu représenté dans l'indice du CAC 40 qui

est majoritairement composé de sociétés issues des secteurs du Luxe, de la Santé et des Biens et Services Industriels, secteurs qui ont été comparativement moins touchés par la pandémie.

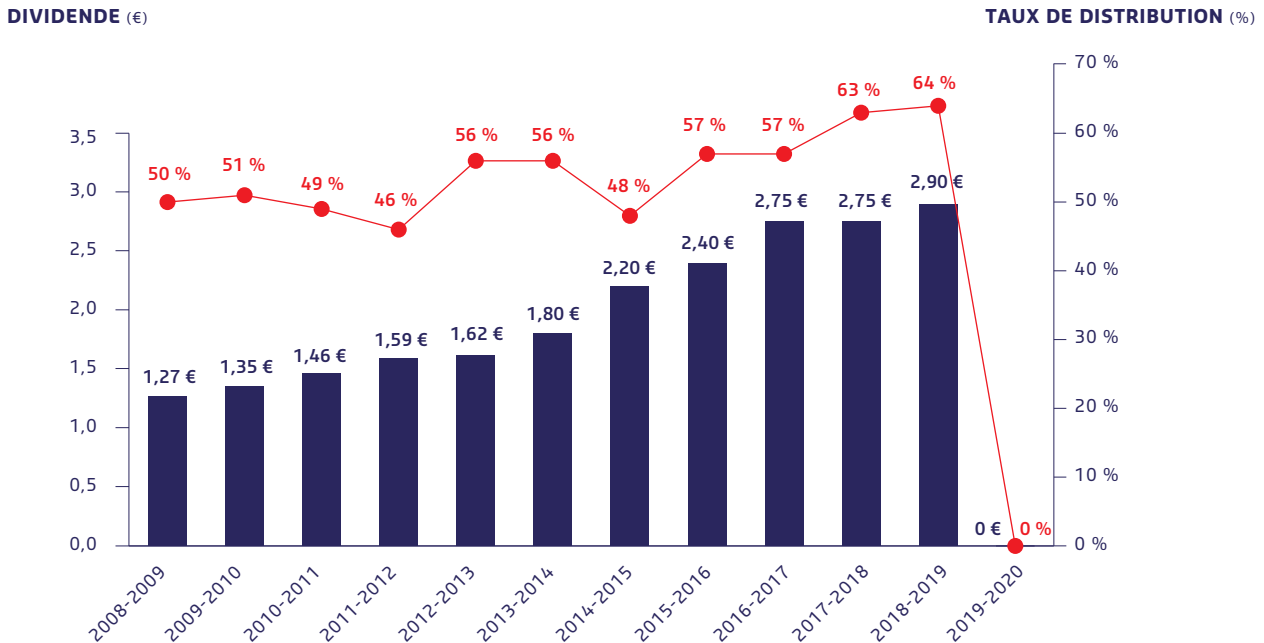
Au 31 août 2020, la capitalisation boursière de Sodexo s'élevait à 8,8 milliards d'euros.



## 6.1.2 Le dividende et la performance par action

### Politique de dividende

Afin de fidéliser ses actionnaires sur le long terme, le Groupe vise un dividende en croissance régulière et un taux de distribution aux alentours de 50 % du résultat net. Un dividende majoré est attribué aux actionnaires qui inscrivent leurs actions sous forme nominative et détiennent leurs actions sous cette forme de façon continue pendant une durée minimale de quatre années.



En raison de la nécessité de protéger le bilan face à la sévérité du ralentissement de l'activité dû au Covid-19 et l'incertitude quant à la reprise, et par solidarité avec les collaborateurs, le Conseil d'Administration a décidé de ne pas proposer de dividende et donc de dividende majoré au titre de l'exercice 2019-2020.

	2019-2020	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016
<b>COTATION DE L'ACTION</b> (en euros)					
Cours d'ouverture au 1 <sup>er</sup> septembre	104,05	89,74	98,26	104,75	77,71
Cours de clôture au 31 août	59,96	103,10	89,72	98,03	103,85
Capitalisation boursière au 31 août (en milliards d'euros)	8,8	15,2	13,2	14,8	16,0
Cours le plus bas	50,42	84,20	78,10	96,02	70,45
Cours le plus haut	107,40	108,65	114,05	123,60	106,7
<b>VOLUME MOYEN JOURNALIER DES TRANSACTIONS SUR L'ACTION</b>					
En titres	338 666	253 895	361 046	241 150	275 923
En capitaux (en milliers d'euros)	29 058	26 839	34 221	25 607	24 551
<b>DIVIDENDE ET PERFORMANCE</b>					
Distribution globale <sup>(2)</sup> (en millions d'euros)	N/A <sup>(1)</sup>	425	403	411	371
Taux de distribution globale incluant majoration du dividende (Distribution globale/Résultat net part du Groupe)	N/A	64,7 %	62,6 %	57,0 %	58,2 %
Dividende par action (DPA) (en euros)	0 <sup>(1)</sup>	2,90 <sup>(1)</sup>	2,75	2,75	2,40
Majoration de 10 % du dividende (en euros)	N/A <sup>(1)</sup>	0,290 <sup>(1)</sup>	0,275	0,275	0,24
Bénéfice net par action (BNPA) <sup>(3)</sup> (en euros)	(2,16)	4,56	4,40	4,85	4,21
Taux de distribution (DPA/BNPA)	N/A	63,6 %	62,5 %	57 %	57 %
<b>TSR (TOTAL SHAREHOLDER RETURN) <sup>(4)</sup></b>	<b>- 39,6 %</b>	<b>+ 18,0 %</b>	<b>- 5,9 %</b>	<b>- 4,1 %</b>	<b>+ 36,5 %</b>

(1) Le Conseil d'Administration a décidé de ne pas proposer de distribution de dividende et donc de dividende majoré au titre de l'exercice 2019-2020.

(2) Distribution théorique pour l'année en cours et réelle pour les années précédentes et incluant la majoration du dividende.

(3) Calculé sur un nombre moyen d'actions (moyenne trimestrielle).

(4) Rapport calculant le rendement total de l'actionnaire sur une période donnée et calculé ainsi : (cours de Bourse à la fin de la période - cours de Bourse au début de la période + dividendes versés sur la période hors dividende majoré)/cours de Bourse au début de la période.

### 6.1.3 Les avantages de l'inscription au nominatif

L'inscription des titres Sodexo au nominatif permet aux actionnaires de la Société :

- de disposer d'un droit de vote double pour les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans ;
- de bénéficier d'une majoration de 10 % du dividende pour les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans (dans la limite de 0,5 % du capital social de Sodexo par actionnaire) ;
- d'être automatiquement conviés aux Assemblées et de disposer d'une information personnalisée lors

d'opérations financières (augmentation de capital, émission d'obligations, etc.) ;

- de bénéficier d'une gratuité des frais de gestion (uniquement pour le nominatif pur).

#### Codes valeurs de l'action Sodexo

Le code ISIN du titre Sodexo est FR0000121220.

Pour les actions au nominatif qui bénéficient déjà de la majoration du dividende, le code est FR0011532431.

D'autres codes valeur existent pour les actions au nominatif pour tenir compte des périodes d'acquisition des titres et déterminer, ainsi, le délai d'obtention des droits à la majoration du dividende.

L'affectation des actions sur plusieurs codes valeurs n'a aucune incidence sur la négociabilité des titres. En cas de vente d'actions, il est conseillé, pour préserver le bénéfice du dividende majoré sur les actions conservées, de céder en priorité les actions les plus récemment acquises.

DATE DE RÉFÉRENCE D'INSCRIPTION AU NOMINATIF	DROIT AU DIVIDENDE MAJORÉ POUR L'EXERCICE	CODE VALEURS DES ACTIONS AU NOMINATIF
Avant le 31 août 2016	2019-2020	FR0013193125
31 août 2017	2020-2021	FR0013270261
31 août 2018	2021-2022	FR0013353075
31 août 2019	2022-2023	FR0013436029
31 août 2020	2023-2024	FR0013447026
À partir du 31 août 2021	2024-2025	FR0013536729

Le 1<sup>er</sup> septembre 2020, Euroclear a procédé à l'assimilation des actions détenues sous le code Sodexo ACTIONS PRIME DE FIDÉLITÉ 2021 – FR0013193125 vers le code à prime FR0011532431.

## Contacts pour la gestion des actions au nominatif

Le service-titres de Sodexo est assuré par la Société Générale qui est, en outre, mandatée par Sodexo pour la gestion des comptes nominatifs purs.

Pour tout renseignement, téléphonez à :

Société Générale Nantes : +33 2 51 85 67 89

Site internet de la Société Générale : [www.sharinbox.societegenerale.com](http://www.sharinbox.societegenerale.com)

### 6.1.4 Programme ADR

Depuis son retrait volontaire du New York Stock Exchange en 2007, Sodexo maintient en parallèle une cotation d'*American Depositary Receipts* (ADR) négociés de gré à gré (OTC – *Over the Counter*) sous le ticker SDXAY, cinq ADR représentant une action Sodexo.

Les avantages des ADR pour les actionnaires américains sont les suivants :

- l'achat, la vente et le règlement des ADR se font de la même manière par les US brokers que pour un titre d'une société américaine ;
- la cotation du cours et le paiement des dividendes sont faits en dollar US ;
- l'ADR donne à l'actionnaire américain un accès simple et efficace à l'investissement dans les sociétés internationales.

#### INFORMATIONS CLÉS SUR LES ADR SODEXO :

Symbol ADR	SDXAY
Plateforme	OTC
CUSIP	833792104
DR ISIN	US8337921048
Code ISIN	FR0000121220
SEDOL	7062713
Banque dépositaire	Citibank Europe Plc (Dublin)
ADR ratio	5 ADR pour 1 action ordinaire

#### CONTACTS CITIBANK POUR TOUTE QUESTION CONCERNANT LES ADR :

New York	Londres
Michael O'Leary	Michael Woods
<a href="mailto:michael.oleary@citi.com">michael.oleary@citi.com</a>	<a href="mailto:michael.woods@citi.com">michael.woods@citi.com</a>
Tel : +1 212 723 4483	Tel : +44 20 7500 2030

## 6.2 LA POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE

— Pour mieux répondre aux attentes de ses actionnaires, Sodexo s'attache à améliorer en permanence l'efficacité de sa communication financière, tant par le biais des différentes sources d'information mises à leur disposition que par des relations directes lors de rencontres ponctuelles.

### 6.2.1 À l'écoute de ses actionnaires et de la communauté financière

Conformément à la réglementation en vigueur sur sa place de cotation (Euronext Paris), Sodexo et toutes les parties prenantes à sa communication financière se sont engagées à respecter des principes de transparence garantissant un traitement équitable de tous les actionnaires.

**La politique de communication financière de Sodexo s'articule autour de principes fondamentaux :**

- **L'égalité de la disponibilité de l'information financière trimestrielle :** les communiqués financiers sont diffusés simultanément, en temps réel, à tous les publics, en français et en anglais sur le site internet du Groupe ([www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)), par voie de presse, par courrier électronique et *via* un diffuseur agréé ;
- **La régularité du calendrier des publications :** ce calendrier est établi et porté à la connaissance de la communauté financière un an à l'avance et mis à jour sur le site internet du Groupe. Dans une démarche d'accélération de la sortie des comptes de Sodexo, les dates d'annonce des résultats annuels 2019-2020 et de l'Assemblée Générale statuant sur ces résultats en janvier 2021 ont été avancées d'une dizaine de jours ;
- **L'accessibilité aux réunions financières :** l'Assemblée Générale et les réunions de présentation des chiffres trimestriels et des résultats font l'objet d'une retransmission en direct et en différé sur le site internet de Sodexo (*webcast*). Toutes les communications financières sont disponibles et archivées sur le site internet de Sodexo ;
- **La transparence :** l'ensemble des informations concernant la vie du Groupe telles que les statuts, le Document d'enregistrement universel (anciennement Document de référence), le rapport semestriel, les communiqués de presse ainsi que toutes les présentations élaborées durant l'année et l'évolution du cours de l'action sont également disponibles sur [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

#### 6.2.1.1 Porte-parole du Groupe

Seuls la Présidente du Conseil d'Administration, le Directeur Général et les membres du Comité Exécutif du Groupe sont autorisés à assurer la communication financière. Le Directeur Général nomme également, avec des délégations spécifiques, la Directrice de la Communication Financière en tant que porte-parole du Groupe.

#### 6.2.1.2 Préparation et publication de la communication financière

Un Comité de l'Information Financière composé de membres de la Direction Financière Groupe, de la Communication Groupe,

de la Direction de la Responsabilité d'Entreprise, de la Direction Juridique Groupe, du Secrétariat du Conseil et des Ressources Humaines Groupe émet un avis sur toute communication financière de la Société avant sa publication.

Sauf exception, les informations susceptibles d'influencer le cours de Bourse sont diffusées avant l'ouverture d'Euronext Paris.

Après approbation des informations par le Directeur Général, le Directeur Financier et/ou le Conseil d'Administration, selon leur nature, ces dernières sont transmises au marché par un communiqué diffusé simultanément à l'ensemble de la communauté financière. Les autorités de marché sont informées concomitamment.

**Sodexo ne communique pas d'informations financières pendant :**

- **les 30 jours calendaires précédant** la date de publication des **résultats consolidés annuels et semestriels ;**
- **les 15 jours calendaires précédant** la date de publication de l'information financière consolidée des **premier et troisième trimestres.**

#### 6.2.1.3 Code de conduite - Principes d'intégrité des cadres dirigeants

Pour souligner l'importance de l'engagement de Sodexo dans la transparence et le respect des réglementations en vigueur, le Conseil d'Administration a adopté, en 2003, un Code de conduite consistant en des principes d'intégrité à l'usage de ses cadres dirigeants. Depuis, les membres du Comité Exécutif du Groupe et les principaux responsables financiers de Sodexo doivent systématiquement et formellement y adhérer et s'engager à les respecter.

Ces règles induisent les comportements suivants :

- éviter les conflits d'intérêts réels ou apparents ;
- respecter les lois, les règles et réglementations ;
- protéger l'information confidentielle du Groupe ;
- adopter des pratiques professionnelles loyales ;
- responsabiliser les dirigeants sur leur comportement et favoriser un environnement de confiance dans lequel les problèmes peuvent être signalés sans crainte de représailles.

Le principe éthique de transparence du Groupe conduit à communiquer efficacement et à traiter équitablement tous

les actionnaires du Groupe en s'assurant qu'ils reçoivent des informations fidèles et complètes sur la situation financière et les résultats de l'entreprise. Le Groupe s'engage à fournir en

temps réel des communiqués et des rapports complets, justes, fiables et clairs.

## 6.2.2 Le Document d'enregistrement universel (URD)

Conformément au règlement (UE) 2017/1129, en vigueur depuis le 21 juillet 2019, et à son règlement délégué 2019/980, Sodexo publie un Document d'enregistrement universel. Ce document répond à un objectif d'amélioration de la lisibilité pour les actionnaires et investisseurs en matière de facteurs de risques, stratégie globale et aspects extra-financiers.

Le Document d'enregistrement universel est déposé chaque année auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Conformément à son Règlement général, il est disponible sur le site de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)), ainsi que sur [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com), en version française et anglaise.

Une version interactive et accessible, facilitant la lecture électronique du Document notamment pour les malvoyants, est également disponible sur le site du Groupe en français et en anglais.

## 6.2.3 L'Assemblée Générale

La réunion de l'Assemblée Générale fait l'objet d'une publication spécifique par un avis officiel dans la presse, dans le Bulletin des annonces légales obligatoires (BALO) en France et sur le site internet du Groupe, [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

La brochure de convocation est disponible en français et en anglais au moins 15 jours avant l'Assemblée, et en général bien plus en amont. Elle est adressée aux actionnaires inscrits au nominatif et est envoyée à tous les autres actionnaires qui

en font la demande. Elle est également disponible sur le site internet du Groupe, [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

L'Assemblée Générale de Sodexo est retransmise en direct sur internet, permettant ainsi aux actionnaires qui ne peuvent pas se déplacer de poser des questions et de suivre le vote des résolutions. Le *webcast* de la dernière Assemblée Générale est archivé et disponible sur le site internet.

## 6.2.4 Des rencontres périodiques et des contacts permanents

Afin de nouer et maintenir un véritable dialogue, Sodexo multiplie les occasions de rencontre avec ses actionnaires et l'ensemble de la communauté financière.

En vue d'assurer la bonne compréhension des chiffres publiés chaque trimestre, le Groupe organise des conférences téléphoniques animées par le Directeur Général et le Directeur Financier Groupe. Par ailleurs, un programme soutenu de rencontres avec les investisseurs et analystes est mis en œuvre chaque année, avec la participation physique du Directeur Général et du Directeur Financier Groupe en Europe (en particulier à Paris, Londres et Francfort) ainsi qu'aux États-Unis et au Canada, qui sont autant d'occasions de dialoguer librement.

Des réunions thématiques sont périodiquement proposées aux analystes et investisseurs pour leur permettre de mieux comprendre la réalité opérationnelle du Groupe.

Sodexo participe également à des présentations, des séminaires sectoriels et des conférences organisés par des sociétés de Bourse en France et à l'étranger.

Enfin, le département Communication Financière est disponible en permanence pour répondre aux questions des analystes et des investisseurs.

Le 6 septembre 2018, le Groupe a organisé son premier *Capital Markets Day* depuis neuf ans. La journée de présentations s'est tenue aux Yachts de Paris, sur les bords de la Seine, avec des présentations sur la stratégie du Groupe et de ses différentes activités, incluant une présentation par Sophie Bellon, de sa vision du Groupe. Tous les membres du Comité Exécutif, quelques représentants d'autres fonctions, ainsi que la Présidente du Conseil d'Administration étaient présents durant la journée. Plus de 90 investisseurs, analystes, banquiers et journalistes financiers y ont assisté.

Le 2 novembre 2020, le Groupe a organisé une deuxième Journée Investisseurs, entièrement virtuel en raison du contexte sanitaire. Toutes les présentations plénières ainsi que les enregistrements et les transcripts sont disponibles sur le site internet de la Société, [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

## 6.2.5 Le Club Actionnaires

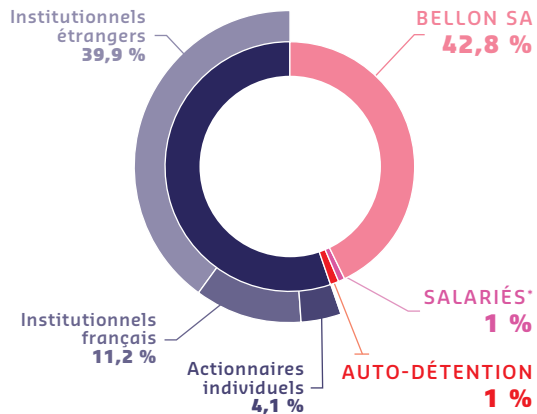
Sodexo a lancé son Club Actionnaires le 3 octobre 2019, dont le but est de renforcer le lien personnel entre l'entreprise et ses actionnaires, de fournir une information en direct sur l'actualité de Sodexo et de ses services et de proposer un espace

d'information et d'échange dédié. Pour devenir membre, il suffit de remplir le formulaire disponible sur [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com), section « actionnaires ». Les quelques événements planifiés pour l'année ont dû être reportés à cause du confinement.

## 6.3 ACTIONNARIAT

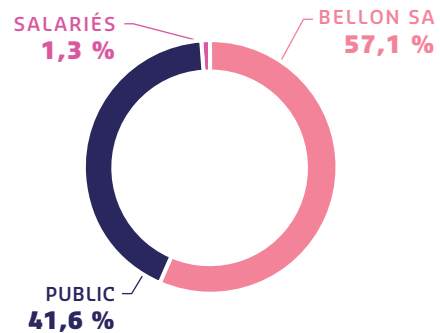
### RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 AOÛT 2020

**PUBLIC**  
**55,2 %**



Source : Nasdaq

### RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE EXERÇABLES AU 31 AOÛT 2020



### 6.3.1 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Au 31 août 2020, le capital social de la Société s'élevait à 589 819 548 euros divisé en 147 454 887 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune, toutes entièrement libérées.

Le capital social de la Société n'a pas connu d'évolution entre le 31 août 2020 et la date du présent document.

Le tableau ci-dessous rend compte de l'évolution du capital social de la Société au cours des trois derniers exercices :

	DATE DE L'OPÉRATION	NATURE DE L'OPÉRATION	NOMBRE D'ACTIONS ANNULÉES	NOMBRE D'ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL À L'ISSUE DE L'OPÉRATION	MONTANT DU CAPITAL SOCIAL À L'ISSUE DE L'OPÉRATION
Exercice 2017-2018	29 août 2018	Annulation d'actions	3 375 562	147 454 887	589 819 548 €
Exercice 2018-2019				147 454 887	589 819 548 €
Exercice 2019-2020				147 454 887	589 819 548 €

## 6.3.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

ACTIONNAIRES	31 AOÛT 2020				31 AOÛT 2019				31 AOÛT 2018			
	NOMBRE D'ACTIONNAIRES	% CAPITAL	% DROITS DE VOTE THÉORIQUES (1)	% DROITS DE VOTE EXERÇABLES (1)	NOMBRE D'ACTIONNAIRES	% CAPITAL	% DROITS DE VOTE THÉORIQUES	% DROITS DE VOTE EXERÇABLES	NOMBRE D'ACTIONNAIRES	% CAPITAL	% DROITS DE VOTE THÉORIQUES	% DROITS DE VOTE EXERÇABLES
Bellon SA	63 040 363	42,8	56,8	57,1	62 250 485	42,2	56,2	56,6	62 250 485	42,2	56,7	57,2
Artisan Partners (2)	6 903 241	4,7	2,9	2,9	6 311 718	4,3	2,9	2,9	8 019 726	5,4	3,7	3,8
First Eagle Investment Management (2)	6 491 901	4,4	3,0	3,0	6 478 143	4,4	3,0	3,0	6 913 289	4,7	3,1	3,1
Caisse des Dépôts	4 392 104	3,0	2,2	2,2	-	-	-	-	-	-	-	-
BlackRock Inc.	4 356 910	3,0	2,0	2,0	6 586 640	4,5	3,0	3,1	-	-	-	-
Salariés (3)	1 560 021	1,0	1,2	1,3	1 602 197	1,1	1,1	1,1	1 721 960	1,2	1,1	1,2
Autodétention	1 442 351	1,0	0,7	0	1 448 566	1,0	0,7	0	1 869 352	1,3	0,9	0
Public	58 851 891	39,9	31,2	31,5	60 808 881	41,2	32,0	32,2	62 858 705	42,6	32,6	32,9
<b>TOTAL</b>	<b>147 454 887</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>147 454 887</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>147 454 887</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Au 31 août 2020, aux 147 454 887 actions composant le capital social de la Société étaient attachées 218 345 103 droits de vote théoriques et 216 902 752 droits de vote exerçables en Assemblée Générale compte tenu du nombre d'actions auto-détenues à cette date qui sont privées de droit de vote conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce.

(2) Agissant pour le compte de différents fonds dont elle assure la gestion.

(3) Ce nombre d'actions inclut également les actions détenues par les collaborateurs auprès du teneur de compte, Société Générale, issues d'attributions gratuites d'actions, conformément à la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

Au 31 août 2020, les membres du Conseil d'Administration, détenaient ensemble et directement, moins de 0,5 % du capital social de la Société.

## 6.3.3 Participation détenue par Bellon SA

Au cours de l'exercice 2019-2020, la société Bellon SA, *holding* familiale, a acquis un nombre total de 789 878 actions. Ainsi, sa participation dans le capital social de Sodexo s'est élevée au 31 août 2020, à 63 040 363 actions représentant 42,8 % du capital social de la Société.

M. et Mme Pierre Bellon et leurs quatre enfants, qui contrôlent 72,6 % de Bellon SA, ont signé un accord en juin 2015 d'une

durée de 50 ans empêchant leurs descendants directs de disposer librement de leurs actions Bellon SA. L'unique actif de Bellon SA est sa participation dans Sodexo et Bellon SA n'a pas vocation à céder cette participation à des tiers.

Pour plus d'informations sur le nombre d'actions acquises par Bellon SA au cours de l'exercice, se référer à la section 5.3.1 du présent document.

### 6.3.4 Franchissements de seuils légaux et statutaires en 2019-2020

Conformément à l'article L. 233-7, I du Code de commerce, aucune notification de franchissements de seuils légaux n'a été reçue au cours de l'exercice 2019-2020.

Pour rappel l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 a approuvé dans sa 15<sup>e</sup> résolution la modification de la rédaction de l'article 8.4 des Statuts de la Société afin d'abaisser le seuil statutaire de 2,5 % du capital social à 1 % des droits de vote à compter du 21 janvier 2020. Ainsi, les franchissements de seuil statutaire suivants ont été déclarés à la Société au cours de l'exercice 2019-2020, conformément à l'ancienne et à la nouvelle rédaction de l'article 8.4 des Statuts :

- le 8 janvier 2020, la Caisse des Dépôts et Consignations, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés dont elle détient seule le contrôle, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 2 janvier 2020, le seuil statutaire de 2,5 % du capital et des droits de vote et détenir, directement et indirectement, 4 495 174 actions et 5 625 174 droits de vote, représentant 3,04 % du capital et 2,60 % des droits de vote de la Société ;
- le 20 janvier 2020, Citigroup Inc. a déclaré avoir franchi à la hausse, le 1<sup>er</sup> janvier 2020, le seuil statutaire de 2,50 % du capital social, et détenir 3 689 155 actions, soit 2,50 % du capital et 1,70 % des droits de vote de la Société ;
- le 4 mars 2020, Citigroup Inc. a déclaré avoir franchi à la baisse, le 3 mars 2020, le seuil statutaire de 1 % des droits de vote et détenir 1 539 624 actions, soit 1,04 % du capital et 0,71 % des droits de vote de la Société ;

- le 16 mars 2020, First Eagle Investment Management a déclaré avoir franchi à la hausse, le 11 mars 2020, le seuil statutaire de 3 % des droits de vote et détenir 6 542 757 actions, soit 4,44 % du capital et 3,03 % des droits de vote de la Société.

À la date du présent document et à la connaissance de Sodexo :

- depuis le 31 août 2020, les déclarations de franchissement de seuil légal et statutaire suivantes ont été reçues par la Société :
  - le 28 septembre 2020, Artisan Partners a déclaré avoir franchi à la hausse, le 23 septembre 2020, le seuil statutaire de 3 % des droits de vote et de détenir 6 550 381 actions, soit 4,4 % du capital et 3,02 % des droits de vote de la Société,
  - le 13 octobre 2020, First Eagle Investment Management a déclaré avoir franchi à la hausse, le 12 octobre 2020, le seuil légal de 5 % du capital et de détenir 7 401 988 actions, soit 5,02 % du capital et 3,39 % des droits de vote de la Société ;
- seuls les actionnaires Bellon SA, Artisan Partners Limited Partnership, BlackRock Inc., Caisse des Dépôts et Consignations et First Eagle Investment Management détiennent, directement ou indirectement, isolément ou de concert, plus de 2 % du capital ou des droits de vote de Sodexo ;
- il n'existe aucun pacte d'actionnaires, ni aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de Sodexo.

### 6.3.5 Programme de rachat d'actions

À titre de rappel :

- l'Assemblée Générale Mixte du 22 janvier 2019, a autorisé le Conseil d'Administration, au titre de sa 17<sup>e</sup> résolution, à acheter ou faire acheter des actions de la Société dans la limite de 5 % du nombre total des actions composant le capital social au 22 janvier 2019 (soit un nombre total de 7 372 744 actions) et ce, pour une période de 18 mois. Le prix maximal d'achat d'actions dans le cadre de l'autorisation ne pouvait excéder 120 euros par action et le montant total affecté au programme de rachat d'actions autorisé ne pouvait excéder 885 millions d'euros ;
- l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020, après avoir mis fin à l'autorisation ci-dessus visée, a de nouveau autorisé le Conseil d'Administration, au titre de sa 13<sup>e</sup> résolution, à acheter ou faire acheter des actions de la Société dans les mêmes conditions que l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale Mixte du 22 janvier 2019 (17<sup>e</sup> résolution) et ce, pour une nouvelle période de 18 mois.

Ces autorisations ont été octroyées en vue notamment de couvrir des plans d'attribution gratuite d'actions, d'annuler les actions auto-détenues par voie de réduction du capital social et/ou d'assurer la liquidité et animer le marché de l'action Sodexo. De plus amples informations concernant les objectifs visés par ces deux autorisations figurent dans les textes

des résolutions qui se trouvent au chapitre 7 du Document de référence 2017-2018 et du Document d'enregistrement universel 2018-2019 de la Société.

Au cours de l'exercice 2019-2020, lesdites autorisations ont été utilisées comme suit :

- la Société a racheté 340 000 actions Sodexo (représentant 0,23 % du capital) au cours moyen unitaire de 99,85 euros et moyennant des frais de négociation de 115 422 euros hors taxes ;
- la Société a par ailleurs transféré 449 623 actions à l'occasion de livraison d'actions dans le cadre de plans d'attribution gratuite d'actions.

Par ailleurs et à titre de rappel, la Société a mis fin, le 13 mars 2020, au contrat de liquidité conclu le 1<sup>er</sup> octobre 2016 (et amendé le 1<sup>er</sup> mars 2019) avec Kepler-Cheuvreux. La Société a signé un nouveau contrat de liquidité avec Exane effectif à compter du 16 mars 2020, pour une durée initiale expirant le 31 décembre 2020, puis renouvelable par tacite reconduction pour des périodes successives de 12 mois. Les deux contrats de liquidité ont été conclus en conformité avec la décision AMF n° 2018-01 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise et au contrat-type de l'Association française des marchés financiers (AMAFI).



Au titre du contrat de liquidité conclu avec Kepler-Cheuvreux, les mouvements suivants ont été effectués :

- achat de 631 675 actions pour un montant global de 58 897 666,26 euros et un cours moyen de 93,24 euros ;
- vente de 477 989 actions pour un montant global de 47 714 849,27 euros et un cours moyen de 99,82 euros.

À la date du 13 mars 2020, date de résiliation du contrat, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 227 000 actions ;
- 7 088 974,82 euros.

Les mêmes moyens ont été affectés au compte de liquidité pour la mise en œuvre du contrat de liquidité conclu avec Exane.

Au titre du contrat de liquidité conclu avec Exane, les mouvements suivants ont été effectués :

- achat de 1 500 096 actions pour un montant global de 805 988,52 euros et un cours moyen de 61,79 euros ;

- vente de 1 550 374 actions pour un montant global de 846 286,06 euros et un cours moyen de 62,23 euros.

Au 31 août 2020 :

- Sodexo détenait directement 1 442 351 de ses propres actions (représentant 1 % du capital social) destinées à couvrir différents plans d'attribution gratuite d'actions en faveur de collaborateurs du Groupe (de plus amples informations concernant les attributions gratuites d'actions figurent à la section 5.5 du présent document) ;
- la valeur comptable globale du portefeuille d'actions auto-détenues s'élevait à 138 millions d'euros ;
- le compte de liquidité de Sodexo était alors composé de 176 722 actions.

Depuis le 31 août, Sodexo n'a effectué aucun rachat d'actions en dehors de son contrat de liquidité.

Le détail est disponible sur le site internet de la Société, dans la rubrique « information réglementée ».

### 6.3.6 Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale Ordinaire du 12 janvier 2021, dans sa 15<sup>e</sup> résolution, de renouveler l'autorisation qui lui a été conférée les années précédentes pour procéder au rachat d'actions propres en application des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») et de la réglementation européenne applicable aux abus de marché issue du Règlement européen (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014.

Le nouveau programme de rachat d'actions serait notamment destiné à couvrir les plans d'attribution gratuites d'actions, à réduire le capital social de la Société par voie d'annulation d'actions et animer le marché de l'action Sodexo dans le cadre du contrat de liquidité existant.

Le nombre maximal d'actions pouvant être acquises au titre de ce nouveau programme de rachat d'actions serait fixé à 5 % du nombre total des actions composant le capital de la Société à la date de l'Assemblée Générale Ordinaire du 12 janvier 2021, soit un nombre maximal de 7 372 744 actions.

Le prix maximal d'achat des actions dans le cadre de ce programme de rachat d'actions ne pourrait excéder 90 euros par action et le montant total affecté au programme ne pourrait pas dépasser 663 millions d'euros.

Cette autorisation serait valable pour une durée de 18 mois et remplacerait l'autorisation de même nature donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 dans sa 13<sup>e</sup> résolution.

De plus amples informations concernant cette autorisation soumise au vote de l'Assemblée Générale Ordinaire du 12 janvier 2021 figurent au chapitre 7 du présent document.

### 6.3.7 Actionnariat salarié

Au 31 août 2020, l'actionnariat salarié du Groupe représentait 1 560 021 actions, soit 1 % du capital de la Société, dont environ 53,5 % détenus par l'intermédiaire de FCPE.

Au 31 août 2020, le nombre de salariés actionnaires du Groupe était estimé à 31 306.

Les accords de participation en vigueur au sein des sociétés françaises du Groupe permettent aux salariés, selon l'accord en vigueur dans chaque société, de verser les sommes issues de la participation dans un fonds commun de placement d'entreprise investi en actions Sodexo ou dans un compte-courant bloqué. Dans tous les cas, les avoirs des salariés sont bloqués pendant cinq ans en contrepartie d'avantages sociaux et fiscaux.

### 6.3.8 Capital autorisé mais non émis – Délégations et autorisations financières en cours de validité

À la date du présent document, le Conseil d'Administration de la Société dispose des délégations et autorisations financières suivantes qui lui ont été conférées par l'Assemblée Générale :

DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ	MONTANT MAXIMAL NOMINAL <sup>(1)</sup> (en millions d'euros)	MONTANT MAXIMAL <sup>(1)</sup> (en % du capital social ou actions)	DATE D'AUTORISATION (N° DE LA RÉSOLUTION)	DATE LIMITE DE VALIDITÉ	UTILISATION EN COURS
<b>Autorisations avec maintien du droit préférentiel de souscription</b>					
• Émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital	85 <sup>(2)</sup>	14 %	21 janvier 2020 (20 <sup>e</sup> )	20 mars 2022	Non utilisée
• Émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital	1 000	N/A	21 janvier 2020 (20 <sup>e</sup> )	20 mars 2022	Non utilisée
<b>Autorisations en faveur des salariés et dirigeants</b>					
• Émission d'actions ordinaires et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise	Environ 9 <sup>(3)</sup>	1,5 %	21 janvier 2020 (22 <sup>e</sup> )	20 mars 2022	Non utilisée
• Attribution gratuite d'actions	Environ 15	2,5 %	22 janvier 2019 (18 <sup>e</sup> )	21 mars 2022	Voir section 5.5
<b>Émission d'actions par incorporation des bénéfices, réserves ou primes</b>	85 <sup>(3)</sup>	N/A	21 janvier 2020 (21 <sup>e</sup> )	20 mars 2022	Non utilisée
<b>Réduction du capital par annulation d'actions</b>	N/A	5 % du nombre d'actions	21 janvier 2020 (23 <sup>e</sup> )	20 mars 2022	Voir section 6.3.2

(1) Montants ajustés au capital social au 31 août 2020.

(2) Sur le plafond de 85 millions s'imputent le montant des augmentations de capital réalisées le cas échéant en vertu de la 21<sup>e</sup> et 22<sup>e</sup> résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020.

(3) Ce montant s'impute sur le montant du plafond global d'un montant nominal maximum total de 85 millions d'euros prévu dans la 20<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020.

### 6.3.9 Capital potentiel

À la date du présent document, à l'exception des actions existantes composant le capital social et des actions gratuites attribuées à des salariés et dirigeants du Groupe telles que

décrites à la section 5.5 du présent document, il n'existe aucun instrument financier en circulation donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

## 6.4 INFORMATIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SES STATUTS

### 6.4.1 Dénomination, siège social et site internet

La Société a pour dénomination : Sodexo.

Le siège social est situé en France : 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Téléphone du siège social : +33 1 30 85 75 00.

Site internet : [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)

Les informations figurant sur le site internet de la Société ne font pas partie intégrante du présent document, hormis si elles y sont incorporées par référence.

### 6.4.2 Forme juridique

Sodexo est une société anonyme, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France et en particulier aux dispositions du Code de commerce.

### 6.4.3 Date de constitution et durée

La durée de la Société est fixée à 99 ans à compter du 31 décembre 1974, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

La date d'expiration de la Société est le 30 décembre 2073.

### 6.4.4 Objet social

La Société a pour objet, en France, dans les départements et territoires d'Outre-mer et à l'étranger, directement ou indirectement, soit pour le compte de tiers, soit pour son propre compte ou en participation avec des tiers :

- l'étude et la prestation de tous services destinés à l'organisation de la restauration et de la vie dans toutes collectivités ;
- l'exploitation de tous restaurants, bars, hôtels et plus généralement de tous établissements se rapportant à la restauration, l'hôtellerie, le tourisme, les loisirs et les services, leur propriété et leur financement ;
- la fourniture de tout ou partie des prestations de services nécessaires au fonctionnement, à l'entretien et à la gestion d'établissements ou d'immeubles à usage de bureaux, de commerce, d'industrie, de loisirs, de santé et de scolarité, ainsi qu'à l'exploitation et à la maintenance de l'ensemble ou partie des équipements qui y sont installés ;
- la réalisation de tous travaux d'installation, de réparation, de rénovation ou de remplacement de tous équipements ;
- le conseil, l'étude économique, financière et technique de tous projets et de toutes prestations de services liées à la réalisation, l'organisation et l'exploitation des établissements définis ci-dessus, et notamment, tous actes concourant à la construction de ces établissements et toutes consultations et assistances s'y rapportant ;
- la création de toutes sociétés nouvelles et la prise de participation par tous moyens dans toutes sociétés quel que soit leur objet ;
- et plus généralement toutes opérations civiles, commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rattacher, directement ou indirectement, aux objets ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes.

### 6.4.5 Immatriculation de la Société et code LEI

Sodexo est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 301 940 219.

Son code APE est le 5629B.

Son identifiant d'entité juridique (code LEI) est le suivant : 969500LCBOG12HXPYM84.

### 6.4.6 Contrats importants

Au cours des deux derniers exercices, la Société n'a pas conclu de contrats importants, autres que ceux conclus dans le cadre normal de ses affaires, conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe.

### 6.4.7 Exercice social

L'année sociale commence le 1<sup>er</sup> septembre de chaque année et finit le 31 août de l'année suivante.

### 6.4.8 Forme et cession des actions

Les actions peuvent revêtir la forme nominative ou la forme au porteur. Elles sont librement négociables.

La transmission des actions s'opère par virement de compte à compte, selon les modalités définies par la loi et les règlements.

### 6.4.9 Règles statutaires de franchissement de seuils

Conformément à l'article 8 des Statuts, tout actionnaire qui vient à détenir ou cesse de détenir, de quelque manière que ce soit et en tenant compte des cas d'assimilation prévus par la législation applicable aux franchissements de seuils légaux, une fraction égale à 1 % des droits de vote ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, est tenu d'en informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception dans un délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de l'un de ces seuils. Pour les franchissements de seuils résultant d'une acquisition ou d'une cession en Bourse, le délai de cinq jours commence à compter du jour de la négociation des titres et non de leur livraison.

Ces obligations déclaratives s'imposent également à l'intermédiaire inscrit, pour le compte de propriétaires d'actions n'ayant pas leur domicile sur le territoire français.

Faute pour un actionnaire d'avoir procédé aux déclarations de franchissement de seuils à la hausse visées ci-dessus, il peut être privé du droit de vote pour les actions excédant la fraction non déclarée dans les conditions prévues par la loi.

### 6.4.10 Connaissance de l'actionariat

La Société peut faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses Assemblées d'actionnaires.

### 6.4.11 Répartition des bénéfices et dividende majoré

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans la répartition des bénéfices, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Sur le bénéfice, diminué des pertes antérieures s'il y a lieu, il est tout d'abord prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale a atteint une somme égale au dixième du capital social et il reprend son cours si, pour une raison quelconque, la réserve est descendue au-dessous du dixième.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures et du prélèvement pour la réserve légale s'il y a lieu, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur le bénéfice distribuable, il est prélevé successivement toute somme que l'Assemblée Générale Ordinaire, sur la proposition du Conseil d'Administration, décide de reporter à nouveau sur l'exercice suivant ou d'affecter à la création de tous fonds de réserves extraordinaires, de prévoyance ou autres avec une affectation spéciale ou non. Le surplus est réparti entre tous les actionnaires, chaque action donnant droit au même revenu.

Toutefois, tout actionnaire qui justifie à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins et du

maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende versé aux autres actions, le dividende ainsi majoré étant, si nécessaire, arrondi au centime inférieur.

De même, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de réalisation d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes par distribution d'actions gratuites, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions gratuites à lui distribuer égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu. Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées, pour le calcul des droits au dividende majoré et aux attributions majorées, aux actions anciennes dont elles sont issues.

Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

Le droit au dividende majoré tel qu'il est décrit ci-dessus s'applique depuis le paiement du dividende distribué au titre de l'exercice clos le 31 août 2013.

### 6.4.12 Assemblées Générales

Les Assemblées Générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité aux Assemblées, les actionnaires qui participent 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.

Les Assemblées Générales se composent de tous les actionnaires dont les titres sont libérés des versements exigibles et pour lesquels il a été justifié du droit de participer aux Assemblées Générales par l'enregistrement comptable des titres au nom soit de l'actionnaire soit, lorsque l'actionnaire n'a pas son domicile sur le territoire français, de l'intermédiaire inscrit pour son compte, dans les délais et conditions prévus par les lois et règlements en vigueur.

L'enregistrement comptable des titres dans le délai prévu au paragraphe précédent doit s'effectuer soit dans les comptes

titres nominatifs tenus par la Société ou par l'intermédiaire habilité, soit dans les comptes titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'accès à l'Assemblée Générale est ouvert à ses membres sur simple justification de leurs qualité et identité. Le Conseil d'Administration peut, s'il le juge utile, faire remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles et exiger la production de ces cartes.

Tout actionnaire peut voter à distance, dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

De même, tout actionnaire peut, en séance, participer aux débats et voter par télétransmission.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président s'il en a été désigné un et, subsidiairement par l'administrateur le plus ancien présent à cette Assemblée. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

### 6.4.13 Droit de vote double

Aucun actionnaire ne dispose de droit de vote particulier et chaque actionnaire bénéficie d'autant de voix qu'il possède d'actions, sous réserve des dispositions ci-après.

L'Assemblée Générale du 23 février 1999 a instauré un droit de vote double qui est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié une inscription nominative au nom d'un même actionnaire, depuis quatre ans au moins ainsi qu'aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation de capital par incorporation de bénéfices, réserves ou primes d'émission, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Au 31 août 2020, les 147 454 887 actions composant le capital social de la Société étaient assorties de 218 345 103 droits de vote théoriques et de 216 902 752 droits de vote en Assemblée Générale. 70 890 216 des actions disposaient d'un droit de vote double représentant 48,07 % du capital et 65,36 % des droits de vote et pouvant être exercées en Assemblée Générale à cette date.

Seules les actions auto-détenues sont privées du droit de vote conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, expliquant les différences entre le nombre de droits de vote théoriques et de droits de vote exerçables.

### 6.4.14 Modification des droits des actionnaires

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les Statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Une version complète des Statuts de la Société est disponible sur le site internet du Groupe : [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

### 6.4.15 Consultation des documents juridiques relatifs à la Société

Les documents relatifs à la Société devant être mis à la disposition du public (Statuts, 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](http://www.sodexo.com) et peuvent également être consultés au siège social : 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad – 92130 Issy-les-Moulineaux, dans la mesure du possible sur rendez-vous.

# 7

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 12 JANVIER 2021

7.1	Ordre du jour	294
7.2	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire du 12 janvier 2021	295

## 7.1 ORDRE DU JOUR

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice 2019-2020.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2019-2020.
3. Affectation du résultat de l'exercice 2019-2020.
4. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon pour une durée de trois (3) ans.
5. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Nathalie Bellon-Szabo pour une durée de trois (3) ans.
6. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Françoise Brougher pour une durée de trois (3) ans.
7. Nomination de Federico J. González Tejera en qualité de nouvel administrateur pour une durée de trois (3) ans.
8. Renouvellement du mandat de la société KPMG S.A. en qualité de commissaire aux comptes.
9. Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2019-2020 mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce.
10. Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2019-2020 à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration.
11. Approbation des éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2019-2020 à M. Denis Machuel, Directeur Général.
12. Approbation de la politique de rémunération des administrateurs.
13. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à la Présidente du Conseil d'Administration.
14. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Directeur Général.
15. Autorisation à donner au Conseil d'Administration aux fins d'opérer sur les actions de la Société.
16. Pouvoirs en vue des formalités.



## 7.2 PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 12 JANVIER 2021

### Résolutions 1 et 2 : Approbation des comptes de l'exercice 2019-2020

#### Exposé des motifs

Les deux premières résolutions visent à approuver les comptes sociaux et consolidés de Sodexo de l'exercice 2019-2020, faisant ressortir respectivement un résultat net de 221 090 476 euros et une perte nette consolidée part du Groupe de 315 millions d'euros.

Ces comptes ont été établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises pour les comptes sociaux et en conformité avec la réglementation en vigueur, notamment selon les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'approuvées par l'Union européenne pour les comptes consolidés.

Il est précisé, en application de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, qu'aucune dépense ou charge visée audit Code n'a été engagée au cours de l'exercice.

#### Première résolution

##### (APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE 2019-2020)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de l'exercice 2019-2020, approuve les comptes sociaux de l'exercice social clos le 31 août 2020 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort un résultat net de 221 090 476 euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports.

En application de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte qu'il n'a pas été engagé de dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit Code au titre de l'exercice.

#### Deuxième résolution

##### (APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2019-2020)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice 2019-2020, approuve les comptes consolidés de l'exercice social clos le 31 août 2020 tels qu'ils lui ont été présentés, desquels il ressort une perte nette part du Groupe de 315 millions d'euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports.

## Résolution 3 : Affectation du résultat de l'exercice 2019-2020

### Exposé des motifs

Par la 3<sup>e</sup> résolution, le Conseil d'Administration vous propose d'approuver l'affectation du résultat de l'exercice 2019-2020.

En raison de la nécessité de protéger le bilan face à la sévérité du ralentissement de l'activité dû au Covid-19 et à l'incertitude quant à la reprise, et par solidarité avec les collaborateurs, le Conseil d'Administration a pris la décision de ne pas vous proposer de distribution de dividende et donc de dividende majoré, au titre de l'exercice 2019-2020.

Par conséquent, le Conseil d'Administration vous propose d'affecter le montant total du bénéfice net de l'exercice 2019-2020 qui ressort à 221 090 476 euros au report à nouveau.

### Troisième résolution

#### (AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2019-2020)

Conformément à la proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, décide d'affecter la totalité du bénéfice net de l'exercice social clos le 31 août 2020 s'élevant à 221 090 476 euros au report à nouveau.

L'Assemblée Générale constate qu'après cette affectation, le report à nouveau qui s'élevait au 31 août 2020 à 1 470 676 528 euros s'établit désormais à 1 691 767 004 euros.

Conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, le montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices est rappelé ci-dessous :

	EXERCICE 2018-2019 (DISTRIBUTION EN 2020)	EXERCICE 2017-2018 (DISTRIBUTION EN 2019)	EXERCICE 2016-2017 (DISTRIBUTION EN 2018)
Dividende par action *	2,90 €	2,75 €	2,75 €
Montant total de la distribution	425 069 235 €	402 512 000 €	410 658 908 €

\* Dividende intégralement éligible à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

## Résolutions 4 à 7 : Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est actuellement composé de douze membres, dont deux administrateurs représentant les salariés, sept administrateurs indépendants et sept femmes.

### Renouvellement des mandats de trois administrateurs

#### Exposé des motifs

Les résolutions 4 à 6 concernent le renouvellement des mandats d'administrateur de Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et Françoise Brougher, leur mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021. Par conséquent, il vous est proposé de renouveler leurs mandats pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022-2023.

#### **Sophie Bellon**

Administratrice non-indépendante au sein du Conseil d'Administration de Sodexo depuis le 26 juillet 1989 et Présidente du Conseil d'Administration depuis le 26 janvier 2016, Sophie Bellon apporte au Conseil et au Groupe sa connaissance approfondie de Sodexo. Première ambassadrice du Groupe, elle intervient dans de nombreuses instances pour valoriser l'entreprise, ses services de Qualité de Vie et sa mission, ainsi qu'au nom du secteur et des métiers de service. Sophie Bellon est mobilisée pour garantir la bonne gouvernance du Groupe et pleinement impliquée dans les travaux du Conseil.

Le taux de participation de Sophie Bellon aux réunions du Conseil d'Administration depuis plus de dix ans s'élève à 100 %.

Si le renouvellement de mandat de Sophie Bellon est approuvé par l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021, elle continuera à assurer la présidence du Conseil d'Administration et à siéger au Comité des Nominations.

#### **Nathalie Bellon-Szabo**

Administratrice non-indépendante au sein du Conseil d'Administration de Sodexo depuis le 26 juillet 1989, membre du Comité Exécutif du Groupe et Directrice Générale du segment Sports & Loisirs au niveau mondial depuis le 19 juin 2018, Nathalie Bellon-Szabo apporte au Conseil sa connaissance approfondie de Sodexo et de ses opérations ainsi que son expérience et sa contribution dans les services de Qualité de Vie.

Le taux moyen de participation de Nathalie Bellon-Szabo aux réunions du Conseil d'Administration pendant le mandat en cours s'élève à 97 %.

Si le renouvellement de mandat de Nathalie Bellon-Szabo est approuvé par l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021, elle continuera à siéger au Comité des Nominations.

#### **Françoise Brougher**

Administratrice indépendante au sein du Conseil d'Administration de Sodexo depuis le 23 janvier 2012, Françoise Brougher apporte au Conseil son expérience internationale, notamment aux États-Unis, sa vision stratégique, ainsi que ses compétences en tant que Directrice Générale de sociétés cotées basées aux États-Unis dans le domaine du digital. Ses compétences sont utiles pour permettre à Sodexo de s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs, clients, collaborateurs et fournisseurs.

Le taux moyen de participation de Françoise Brougher aux réunions du Conseil pendant le mandat en cours s'élève en moyenne à 94 %, reflétant ainsi sa participation active et sérieuse aux travaux du Conseil d'Administration.

Si le renouvellement de mandat de Françoise Brougher est approuvé par l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021, elle continuera à siéger au Comité des Nominations et au Comité des Rémunérations.

### Nomination d'un nouvel administrateur indépendant

#### Exposé des motifs
















Soumitra Dutta, dont le mandat arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021, a émis le souhait de ne pas être renouvelé dans ses fonctions d'administrateur, qu'il occupait depuis le 19 janvier 2015. Sophie Bellon, en son nom, au nom du Conseil d'Administration et de l'ensemble des actionnaires, remercie Soumitra Dutta pour sa contribution aux travaux du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit.

Par la 7<sup>e</sup> résolution, il vous est proposé la nomination de Federico J. González Tejera en qualité d'administrateur indépendant pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022-2023. De nationalité espagnole, Federico J. González Tejera est Directeur Général et membre du Conseil d'Administration de Radisson Hospitality AB. Ayant occupé différents postes de marketing et de direction générale dans plusieurs multinationales, notamment dans les secteurs des biens de consommation, des médias, du divertissement ainsi que de l'hôtellerie, Federico J. González Tejera apportera au Conseil sa vision stratégique ainsi que sa solide culture consommateur.

Véronique Laury a rejoint le Comité d'Audit en remplacement de Soumitra Dutta.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021, et si toutes ces résolutions sont adoptées, le Conseil d'Administration sera composé de douze membres, dont sept administrateurs indépendants et sept femmes, comme suit.

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 12 JANVIER 2021

	DATE DE NAISSANCE	NATIO- NALITÉ	NOMBRE DE MANDATS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	DATE D'ENTRÉE AU CONSEIL	EXPIRATION DU MANDAT À L'AG STATUANT SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE	ANCIENNETÉ (NOMBRE D'ANNÉES)	NOMBRE D'ACTIONS DE SODEXO DÉTENUES	ADMINIS- TRATEURS INDÉPEN- DANTS (1)	COMITÉS DU CONSEIL			
									AUDIT	NOMINA- TIONS	RÉMUNÉ- RATIONS	
Présidente	 Sophie Bellon (2)	19/08/1961		1	26/07/1989	2022-2023	31	7 964		●		
Administrateurs indépendants	 Emmanuel Babeau	13/02/1967		0	26/01/2016	2020-2021	5	400	X	●		
	 Françoise Brougher (2)	02/09/1965		0	23/01/2012	2022-2023	9	400	X		●	
	 Federico J. González Tejera (2)	12/04/1964			0	12/01/2020	2022-2023	0	0	X		
	 Véronique Laury	29/06/1965			0	21/01/2020	2021-2022	1	400	X	●	
	 Luc Messier	21/04/1964			1	21/01/2020	2021-2022	1	400	X		
	 Sophie Stabile	19/03/1970			3	01/07/2018	2021-2022	2	400	X	Pdte	●
	 Cécile Tandeau de Marsac	17/04/1963			1	24/01/2017	2021-2022	4	400	X		Pdte
Administrateurs	 François-Xavier Bellon	10/09/1965			0	26/07/1989	2020-2021	31	36 383		●	
	 Nathalie Bellon-Szabo (2)	26/01/1964			0	26/07/1989	2022-2023	31	3 052			●
Administrateurs représentant les salariés	 Philippe Besson	21/09/1956			0	18/06/2014	2021-2022	6	-	N/A (4)		●
	 Cathy Martin	05/06/1972			0	10/09/2015	2022-2023 (3)	5	-	N/A (4)	●	

(1) Membres du Conseil d'Administration qualifiés d'administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

(2) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021 du renouvellement des mandats de Sophie Bellon, Nathalie Bellon-Szabo et Françoise Brougher et de la nomination de Federico J. González Tejera en qualité de nouvel administrateur indépendant.

(3) Le mandat confié en 2015 à Cathy Martin puis reconduit en 2018 par le Comité d'Entreprise Européen arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021. Le mandat de Cathy Martin a été reconduit pour une nouvelle période de trois ans commençant à compter du 12 janvier 2021.

(4) Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont comptabilisés ni pour apprécier la représentation hommes/femmes ni pour établir le pourcentage d'administrateurs indépendants.

70 %

Administrateurs indépendants  
(hors administrateurs représentant  
les salariés)

56 ans

Âge moyen  
des administrateurs

60 %

Femmes administrateurs  
(hors administrateurs représentant  
les salariés)

Les notices biographiques de chacune des personnes précitées figurent dans la section 5.2.1 du Document d'enregistrement universel 2019-2020.

#### Quatrième résolution

(RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MME SOPHIE BELLON POUR UNE DURÉE DE TROIS ANS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2023.

#### Cinquième résolution

(RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MME NATHALIE BELLON-SZABO POUR UNE DURÉE DE TROIS ANS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Mme Nathalie Bellon-Szabo vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2023.

#### Sixième résolution

(RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MME FRANÇOISE BROUGHER POUR UNE DURÉE DE TROIS ANS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Mme Françoise Brougher vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2023.

#### Septième résolution

(NOMINATION DE M. FEDERICO J. GONZÁLEZ TEJERA EN QUALITÉ DE NOUVEL ADMINISTRATEUR POUR UNE DURÉE DE TROIS ANS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et de l'arrivée à échéance à compter de la présente Assemblée Générale du mandat de M. Soumitra Dutta, décide de nommer M. Federico J. González Tejera en qualité de nouvel administrateur de la Société en remplacement de M. Soumitra Dutta pour une durée de trois ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2023.

### Résolution 8 : Renouvellement du mandat de la société KPMG S.A. en qualité de commissaire aux comptes

#### Exposé des motifs

Les mandats de la société KPMG S.A. en qualité de commissaire aux comptes titulaire et de la société Salustro Reydel S.A., en qualité de commissaire aux comptes suppléant arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021.

La 8<sup>e</sup> résolution propose à l'Assemblée Générale de renouveler le mandat de la société KPMG S.A. en qualité de commissaire aux comptes pour une nouvelle durée de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025-2026, afin d'assurer une continuité dans le travail des commissaires aux comptes depuis leur première nomination en 2003.

Conformément à la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 (dite « loi Sapin 2 ») et à l'article 14 des Statuts de la Société mis à jour à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020, la Société n'est plus dans l'obligation de nommer un commissaire aux comptes suppléant lorsque le commissaire aux comptes titulaire n'est pas une personne physique ou une société unipersonnelle. Ainsi, la société KPMG S.A. étant une société morale pluripersonnelle, il vous sera également proposé dans la 8<sup>e</sup> résolution de ne pas procéder au renouvellement du mandat ni au remplacement de la société Salustro Reydel S.A., en qualité de commissaire aux comptes suppléant.

#### Huitième résolution

(RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE LA SOCIÉTÉ KPMG S.A. EN QUALITÉ DE COMMISSAIRE AUX COMPTES)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat de la société KPMG SA, société anonyme dont le siège social est situé à la Tour Egho 2, Avenue Gambetta - 92066 Paris La Défense Cedex et immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 775 726 417, en qualité de commissaire aux comptes

pour une durée de six exercices, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 août 2026.

L'Assemblée Générale, prenant acte de l'arrivée à échéance à compter de ce jour du mandat de la société Salustro Reydel en qualité de commissaire aux comptes suppléant, décide de ne pas procéder au renouvellement de ce mandat ni au remplacement de la société Salustro Reydel.

## Résolution 9 : Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2019-2020

### Exposé des motifs

La 9<sup>e</sup> résolution propose à l'Assemblée Générale d'approuver, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce relatives aux rémunérations de la Présidente du Conseil d'Administration, du Directeur Général et des administrateurs (conjointement dénommés, les mandataires sociaux) versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice 2019-2020.

Il est précisé que tous ces éléments ont été décidés par le Conseil d'Administration suivant les recommandations du Comité des Rémunérations et qu'ils sont décrits en détail dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'Administration figurant dans la section 5.5. du Document d'enregistrement universel 2019-2020.

### Neuvième résolution

(APPROBATION DES INFORMATIONS RELATIVES À LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX VERSÉE AU COURS OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2019-2020 MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 225-37-3 I DU CODE DE COMMERCE)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément à l'article L. 225-100 II du Code de commerce, approuve les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I

du Code de commerce, telles que décrites dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans la section 5.5 du Document d'enregistrement universel 2019-2020 de la Société.

## Résolutions 10 et 11 : Approbation des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019-2020

### Exposé des motifs

Les 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> résolutions proposent à l'Assemblée Générale d'approuver, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019-2020 respectivement à Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, et à Denis Machuel, Directeur Général.

Compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques, le Conseil d'Administration a décidé de réduire de 50 % le salaire fixe de la Présidente du Conseil d'Administration et du Directeur Général sur le second semestre de l'exercice et de supprimer la rémunération variable du Directeur Général au titre de l'exercice 2019-2020. Cette décision a été totalement soutenue par la Présidente du Conseil d'Administration et du Directeur Général, leur permettant ainsi de témoigner de leur solidarité avec les collaborateurs du Groupe. Les sommes non versées au titre de la rémunération fixe et variable ont rendu possible la création par la Société d'un programme de soutien aux salariés en avril 2020 pour faire face aux conséquences sociales et économiques de la pandémie de Covid-19.

Il est précisé que tous ces éléments ont été décidés par le Conseil d'Administration suivant les recommandations du Comité des Rémunérations et qu'ils sont décrits en détail dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'Administration figurant dans la section 5.5.2 du Document d'enregistrement universel 2019-2020.

### Dixième résolution

(APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019-2020 À MME SOPHIE BELLON, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément à l'article L. 225-100 III du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice social clos le 31 août 2020 à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans la section 5.5.2 du Document d'enregistrement universel 2019-2020 de la Société.

### Onzième résolution

(APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2019-2020 À M. DENIS MACHUEL, DIRECTEUR GÉNÉRAL)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément à l'article L. 225-100 III du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice social clos le 31 août 2020 à M. Denis Machuel, Directeur Général, tels que décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans la section 5.5.2 du Document d'enregistrement universel 2019-2020 de la Société.

## Résolution 12 : Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2020-2021

### Exposé des motifs

La 12<sup>e</sup> résolution propose à l'Assemblée Générale d'approuver, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 II du Code de Commerce, la politique de répartition de la rémunération des administrateurs adoptée par le Conseil d'Administration.

Cette politique reprend les pratiques adoptées par la Société depuis des années en matière de rémunération des administrateurs et s'appliquera à compter de l'exercice 2020-2021 et jusqu'à ce que l'Assemblée Générale se prononce sur une nouvelle politique de rémunération.

Compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations propose de geler le montant global de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2020-2021, inchangé depuis l'Assemblée Générale Mixte du 23 janvier 2018 (11<sup>e</sup> résolution).

Il est précisé que les textes de ces politiques de rémunération vous sont soumis par le Conseil d'Administration sur la recommandation du Comité des Rémunérations et qu'ils sont reproduits *in extenso* dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'Administration figurant dans la section 5.5.1.5 du Document d'enregistrement universel 2019-2020.

## Douzième résolution

### (APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément à l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, approuve les éléments de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2020-2021 tels qu'ils ont

été fixés par le Conseil d'Administration de la Société sur proposition du Comité des Rémunérations et tels qu'ils sont décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans la section 5.5.1.5 du Document d'enregistrement universel 2019-2020 de la Société.

## Résolutions 13 et 14 : Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2020-2021

### Exposé des motifs

Les 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions proposent à l'Assemblée Générale d'approuver, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, les politiques de rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration et du Directeur Général adoptées par le Conseil d'Administration.

Ces principes et critères s'appliqueront à compter de l'exercice 2020-2021 et jusqu'à ce que l'Assemblée Générale se prononce sur une nouvelle politique de rémunération.

#### **Politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration**

La politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'Administration pour l'exercice 2020-2021 n'a pas évolué par rapport à celle adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020.

Pour rappel, l'adéquation de la rémunération fixe de la Présidente du Conseil d'Administration aurait dû être revue au cours de l'exercice 2019-2020 à l'occasion du renouvellement de son mandat. Néanmoins, compte tenu de la crise sanitaire inédite liée à la pandémie de Covid-19 et de ses conséquences sociales et économiques, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, propose de geler la rémunération fixe annuelle pour l'exercice 2020-2021.

#### **Politique de rémunération du Directeur Général**

Les principales évolutions proposées dans la politique de rémunération du Directeur Général pour l'exercice 2020-2021 par rapport à la politique adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 sont les suivantes :

- les objectifs de performance économique auxquels la rémunération variable du Directeur Général est conditionnée seront exceptionnellement fixés pour le premier et le second semestre de l'exercice 2020-2021 pour être ainsi en cohérence avec les objectifs financiers communiqués au marché ;
- le critère de performance de responsabilité d'entreprise auquel la rémunération à long terme du Directeur Général est conditionnée à hauteur de 20 % tiendra désormais compte, non seulement d'un objectif de diversité, mais également d'un objectif environnemental.

Il est précisé que les textes de ces politiques de rémunération vous sont soumis par le Conseil d'Administration sur la recommandation du Comité des Rémunérations et qu'ils sont reproduits *in extenso* dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'Administration figurant dans la section 5.5.1 du Document d'enregistrement universel 2019-2020.

**Treizième résolution**

*(APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES À LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément à l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables à la Présidente du Conseil d'Administration pour l'exercice 2020-2021 tels qu'ils ont été fixés par le Conseil d'Administration de la Société sur proposition du Comité des Rémunérations et tels qu'ils sont décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans la section 5.5.1 du Document d'enregistrement universel 2019-2020 de la Société.

**Quatorzième résolution**

*(APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément à l'article L. 225-37-2 II du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Directeur Général pour l'exercice 2020-2021 tels qu'ils ont été fixés par le Conseil d'Administration de la Société sur proposition du Comité des Rémunérations et tels qu'ils sont décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans la section 5.5.1 du Document d'enregistrement universel 2019-2020 de la Société.

**Résolution 15 : Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions****Exposé des motifs**

Au 31 août 2020, la Société détenait 1 442 351 de ses propres actions, soit 1 % de son capital, principalement destinées à la couverture de ses engagements envers des bénéficiaires d'actions gratuites ou de plans d'épargne d'entreprise.

La 15<sup>e</sup> résolution propose à l'Assemblée Générale de renouveler pour une durée de 18 mois, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration en vue de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions, hors période d'offre publique sur les actions de la Société allant jusqu'à la fin de la période d'offre.

Bien que la loi autorise le rachat d'actions propres dans une limite maximale de 10 % du capital, il vous est proposé de limiter ces rachats à 5 % du nombre d'actions composant le capital social à la date de l'Assemblée Générale du 12 janvier 2021.

Le prix maximal d'achat des actions serait fixé à 90 euros par action et le montant total affecté au programme de rachat ne pourrait pas dépasser 663 millions d'euros.

Le programme de rachat d'actions de la Société prévu par la présente résolution est notamment destiné à couvrir les plans d'attribution gratuite d'actions, à réduire le capital social de la Société par voie d'annulation d'actions ainsi qu'à assurer la liquidité et animer le marché de l'action Sodexo dans le cadre du contrat de liquidité conclu entre Sodexo et Exane BNP Paribas.

Les informations relatives à l'utilisation qui a été faite de la précédente autorisation de rachat d'actions figurent à la section 6.3.5 du Document d'enregistrement universel 2019-2020.

**Quinzième résolution**

*(AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION AUX FINS D'OPÉRER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») et de la réglementation européenne applicable aux abus de marché issue du Règlement européen (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à acheter ou faire acheter des actions de la Société en vue notamment de :

- mettre en œuvre tout plan d'options permettant de procéder à l'acquisition d'actions de la Société à titre onéreux par tous moyens, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou tout

plan similaire, notamment par tout salarié ou mandataire social de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, ou par tout autre attributaire autorisé par la loi à bénéficier de telles options ; ou

- attribuer gratuitement des actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, notamment à tout salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à tout mandataire social de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce, ou à tout autre attributaire autorisé par la loi à bénéficier de telles actions ; ou



- attribuer ou céder des actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout Plan d'Épargne d'Entreprise ou de groupe (ou plans assimilés) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société ou, dans les conditions autorisées par la loi, par des entités liées à la Société, donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- annuler par voie de réduction de capital dans les limites fixées par la loi et par la 23<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 21 janvier 2020 ou le cas échéant d'une résolution de même nature qui pourrait lui succéder pendant la durée de validité de la présente autorisation ; ou
- remettre des actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe ; ou
- assurer la liquidité et animer le marché de l'action Sodexo par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'AMF par décision n° 2018-01 du 2 juillet 2018 ;
- honorer de manière générale des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une société liée.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Ces opérations pourront être effectuées par tous moyens notamment en Bourse ou de gré à gré y compris en utilisant tout instrument financier, option ou produit dérivé ou par acquisition ou cession de blocs ou de toute autre manière. Ces opérations pourront intervenir à tout moment, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et hors période d'offre publique sur les actions de la Société, étant précisé qu'à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, le Conseil d'Administration ne pourra mettre en œuvre la présente autorisation, ni la Société

poursuivre l'exécution d'un programme de rachat d'actions, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale fixe le nombre maximal d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 5 % du nombre total des actions composant le capital de la Société à la date de la présente Assemblée Générale (soit, à titre indicatif, au 31 août 2020, un nombre maximal de 7 372 744 actions), étant précisé que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions auto-détenues devra être pris en considération afin que la Société reste en permanence dans la limite légale maximale de 10 % d'actions auto-détenues.

L'Assemblée Générale décide que le prix maximal d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution ne pourra excéder 90 euros par action. L'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tout autre actif, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres de la Société, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée Générale décide que le montant total affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra pas dépasser 663 millions d'euros.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation est consentie pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée Générale, et prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser si nécessaire les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme d'achat, et notamment pour passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, en vue de la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou d'options, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles, effectuer toutes déclarations et remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

## Résolution 16 : Pouvoirs

### Exposé des motifs

La 16<sup>e</sup> résolution est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

### Seizième résolution

#### (POUVOIRS POUR ACCOMPLIR LES FORMALITÉS)

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour accomplir toutes les formalités de dépôt et de publication prévues par la loi.



# AUTRES INFORMATIONS

<b>8.1</b>	<b>Glossaire</b>	<b>306</b>
<b>8.2</b>	<b>Responsables du Document d'enregistrement universel et du contrôle des comptes</b>	<b>309</b>
8.2.1	Responsable du Document d'enregistrement universel	309
8.2.2	Responsables du contrôle des comptes	310
<b>8.3</b>	<b>Tables de concordance</b>	<b>311</b>
8.3.1	Document d'enregistrement universel	311
8.3.2	Rapport financier annuel	313
8.3.3	Rapport de gestion	314
8.3.4	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	315
8.3.5	Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	315

## 8.1 GLOSSAIRE

### Actions au nominatif

Les actions nominatives portent le nom de l'actionnaire, qui est enregistré sur les registres de Sodexo (contrairement aux actions au porteur). On distingue les actions au « nominatif pur » et au « nominatif administré ». L'inscription des titres Sodexo au nominatif permet à ses actionnaires :

- de disposer d'un droit de vote double pour les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans ;
- de bénéficier d'une majoration de 10 % du dividende pour les actions détenues sous la forme nominative depuis au moins quatre ans, dans la limite de 0,5 % du capital social de Sodexo par actionnaire ;
- d'être automatiquement conviés aux Assemblées et d'avoir une information personnalisée concernant toutes les opérations financières (augmentation de capital, émission d'obligations, etc.) ;
- de bénéficier d'une économie de frais de gestion (uniquement pour le nominatif pur).

#### 1. Action au nominatif pur

Les titres et l'identité de l'actionnaire sont nommément inscrits sur un compte-titres tenu par Société Générale, gestionnaire du service des titres de Sodexo.

#### 2. Action au nominatif administré

Les actions détenues au nominatif administré restent inscrites chez un intermédiaire financier, qui en assure la conservation, la gestion. Dans ce cas, la gestion des titres est assimilée à celle des titres « au porteur ».

### Actions au porteur

Actions conservées sur un compte-titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire. Le nom de l'actionnaire n'est alors pas directement connu de Sodexo. L'achat et la gestion courante de ses titres sont ici confiés à l'intermédiaire financier de son choix.

### Actions de performance

Actions Sodexo attribuées gratuitement par le Conseil d'Administration au Directeur Général et aux managers du Groupe pour récompenser la bonne performance individuelle, sous réserve de présence dans le Groupe et de la réalisation de conditions de performance (pour toute attribution supérieure à 250 actions) au terme de la période d'acquisition. La partie soumise à des conditions de performance varie de 0 à 100 % selon la quantité d'actions et en fonction des responsabilités du bénéficiaire concerné.

### ADR (American Depositary Receipt)

Certificat nominatif négociable émis par une banque américaine, représentant la propriété d'une action ou d'une obligation d'une société non américaine cotée sur un marché boursier. L'ADR est coté en dollars US mais l'action ou l'obligation sont, elles, libellées dans leur monnaie d'origine et conservées en dépôt dans une banque de leur pays d'origine dite « *custodian* ». L'ADR permet, sous certaines conditions, à une société non américaine d'être cotée aux États-Unis. Une action Sodexo est représentée par cinq ADR Sodexo. Les dividendes et l'exercice du droit de vote appartiennent aux titulaires des ADR.

### Bénéfice net par action (BNPA)

Résultat net part du Groupe divisé par le nombre moyen d'actions en circulation.

### Dividende majoré

Toute action détenue sous la forme nominative depuis quatre ans au moins à la clôture d'un exercice et qui sera conservée ainsi jusqu'à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende de 10 %. Le nombre d'actions éligibles à cette majoration ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

## Endettement net

Il s'agit du total des emprunts et dettes financières à la clôture de l'exercice diminués de la trésorerie opérationnelle. Voir section 3.5.1 Ratio financiers.

## GRI

Le *Global Reporting Initiative* (GRI) a été créé en 1997 par CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Sa vocation est d'élever les méthodes de développement durable à un niveau équivalent à celui du reporting financier, dans un souci de comparabilité, de crédibilité, de rigueur, de périodicité et de vérifiabilité des informations communiquées.

## Indicateurs alternatifs de performance (IAP)

Il s'agit d'indicateurs en complément de ceux directement issus des états financiers et qui peuvent fournir aux investisseurs des informations additionnelles pertinentes permettant une meilleure compréhension de la stratégie et de la performance. Plus de détails sont fournis à la section 2.1.3.6 du présent document.

## ISO

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est le premier producteur de normes internationales d'application volontaire dans le monde. Ces normes établissent des spécifications de pointe applicables aux produits, aux services et aux bonnes pratiques, pour accroître l'efficacité de tous les secteurs de l'économie. Parmi ces normes on retrouve notamment l'ISO 9001 (management de la qualité), l'ISO 14001 (management de l'environnement), ISO 22000 (management de la sécurité des denrées alimentaires), ISO 27000 (sécurité de l'information) et l'ISO 55000 (gestion d'actifs industriels).

## Mandataires sociaux

Il s'agit du Directeur Général, de la Présidente du Conseil d'Administration ainsi que des membres du Conseil d'Administration de Sodexo.

## OHSAS 18001

La norme britannique OHSAS 18001 (pour *Occupational Health and Safety Assessment Series*) est un modèle de prévention des risques professionnels. Son objectif est de fournir aux entreprises un support d'évaluation et de certification de leur système de management de la santé et de la sécurité au travail, compatible avec les normes internationales de systèmes de management.

## Résultat net part du Groupe

Il correspond au résultat net total consolidé (ce que l'ensemble des sociétés du Groupe a dégagé comme résultat) duquel est déduite la partie qui appartient aux actionnaires tiers des filiales dont Sodexo ne détient pas la totalité du capital.

## Risque d'intensité

Risques pour lesquels la combinaison fréquence/gravité nécessite leur transfert au marché de l'assurance.

## Services aux Particuliers et à Domicile

Services de Sodexo déclinés en trois grandes catégories de services : garde d'enfants, conciergerie et aide à domicile pour les personnes dépendantes.

## Services Avantages & Récompenses

Ces services de Sodexo sur support papier, par carte ou sur des supports digitaux sont déclinés en cinq catégories de Services Avantages & Récompenses : Avantages pour les salariés, Programmes d'Incentive & Reconnaissance, Gestion de la mobilité des salariés et des frais professionnels et Aides publiques.

## Services sur Site

Les Services sur Site de Sodexo répondent aux besoins des segments de clientèle de Sodexo.

## Taux de croissance sur sites existants

La croissance sur sites existants correspond à la croissance du chiffre d'affaires observée sur les sites ayant eu une activité dans le Groupe sur deux exercices complets et consécutifs (sites actifs du 1<sup>er</sup> septembre 2019 au 31 août 2020).

## Taux de développement

Le taux de développement correspond au chiffre d'affaires annuel estimé des nouveaux contrats signés au cours de l'exercice, divisé par le chiffre d'affaires de l'exercice précédent.

## Taux de fidélisation des clients

Le taux de fidélisation des clients est le rapport exprimé en pourcentage et calculé en divisant le chiffre d'affaires retenu par rapport au chiffre d'affaires total du dernier exercice.

Le chiffre d'affaires retenu se calcule en déduisant le chiffre d'affaires du dernier exercice correspondant aux contrats perdus au profit d'un concurrent ou de l'autogestion, les contrats résiliés par Sodexo et les fermetures de sites. Ce taux est donc calculé de manière exhaustive. D'autres sociétés peuvent le calculer différemment.

## Taux d'engagement des collaborateurs

L'engagement se définit comme un état d'implication dans un groupe ou une entreprise. Cette notion regroupe la mobilisation des salariés pour la réussite de l'entreprise, leur fierté d'appartenance et leur fidélité à l'entreprise. Ainsi, le taux d'engagement est le pourcentage de collaborateurs ayant répondu aux neuf questions relatives à l'engagement avec une note moyenne supérieure ou égale à 4,5 sur une échelle croissante de 1 à 6 (la méthodologie est la même que celle utilisée les dernières années avec un nouveau prestataire The Happiness Index).

Plus de détails sont fournis à la section 2.2.2 du présent document.

## Taux de fidélisation des collaborateurs

Le taux de fidélisation des collaborateurs exprime la proportion des collaborateurs qui reste dans le Groupe par rapport à l'effectif moyen de l'année.

NB : Les effectifs sortants ne comprennent pas les départs requis par la législation ou la réglementation lors de la perte d'un contrat, les transferts entre filiales du Groupe et les fins de contrats à durée déterminée.

## TSR

Le TSR (ou *Total Shareholder Return* - Retour total à l'actionnaire) mesure le rendement de l'action pour l'actionnaire sur une période donnée en prenant en compte l'appréciation du cours de Bourse et le dividende.

## Volume d'émission

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

## 8.2 RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

### 8.2.1 Responsable du Document d'enregistrement universel

*Personne responsable des informations contenues dans le Document d'enregistrement universel :*

M. Denis Machuel, Directeur Général

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation.

Le rapport de gestion figurant dans le Document d'enregistrement universel présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires,

des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Denis Machuel  
Le Directeur Général

Le 20 novembre 2020

## 8.2.2 Responsables du contrôle des comptes

COMMISSAIRES AUX COMPTES	DATE DE PREMIÈRE NOMINATION	DURÉE DU MANDAT	EXPIRATION DU MANDAT
<b>TITULAIRES</b>			
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. Stéphane Basset	22/02/1994	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2021-2022
KPMG Audit Département de KPMG SA Membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles Tour Eqho 2, avenue Gambetta 92066 Paris La Défense Cedex Société représentée par Mme Caroline Bruno-Diaz	04/02/2003	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020
<b>SUPPLÉANTS</b>			
M. Jean-Baptiste Deschryver Membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine	24/01/2017	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2021-2022
Salustro Reydel Membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles Tour Eqho 2, avenue Gambetta 92066 Paris La Défense Cedex	19/01/2015	6 exercices	Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2019-2020



## 8.3 TABLES DE CONCORDANCE

Afin de faciliter la lecture du présent document, les tables de concordance ci-après permettent d'identifier :

- les principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 ;
- les informations qui constituent le rapport financier annuel prévu par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF ;
- les informations qui constituent le rapport de gestion du Conseil d'Administration prévu par le Code de commerce ;
- les informations qui constituent la déclaration de performance extra-financière (DPEF) prévue par le Code de commerce.

### 8.3.1 Document d'enregistrement universel

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL - ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980 DU 14 MARS 2019 COMPLÉTANT LE RÈGLEMENT (UE) 2017/1129 DU 14 JUIN 2017

	PAGES
<b>1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente</b>	<b>1, 309</b>
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>310</b>
<b>3. Facteurs de risques</b>	<b>244-253</b>
<b>4. Informations concernant Sodexo</b>	<b>289-292</b>
<b>5. Aperçu des activités</b>	
5.1 Principales activités	32-35
5.2 Principaux marchés	57-63
5.3 Événements importants dans le développement des activités	54-56
5.4 Stratégie et objectifs	30-31, 67-68
5.5 Dépendance éventuelle de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
5.6 Position concurrentielle	32-35
5.7 Investissements	66, 159
<b>6. Structure organisationnelle</b>	
6.1 Description sommaire du Groupe	199
6.2 Liste des filiales importantes	160
<b>7. Examen de la situation financière et du résultat</b>	
7.1 Situation financière	54
7.2 Résultats d'exploitation	63
<b>8. Trésorerie et capitaux</b>	
8.1 Informations sur les capitaux	93, 95, 178
8.2 Source et montant des flux de trésorerie	65, 94
8.3 Informations sur les besoins de financement et structure de financement	65-66, 142-149
8.4 Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les activités du Groupe	141-142
8.5 Sources de financement attendues	N/A

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL - ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980  
DU 14 MARS 2019 COMPLÉTANT LE RÈGLEMENT (UE) 2017/1129 DU 14 JUIN 2017

	PAGES
<b>9. Environnement réglementaire</b>	<b>N/A</b>
<b>10. Informations sur les tendances</b>	<b>67-68</b>
<b>11. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>67-68</b>
<b>12. Organes d'administration et de direction</b>	
12.1 Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	200-227
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale	229
<b>13. Rémunération et avantages</b>	
13.1 Montant de la rémunération des mandataires sociaux	261
13.2 Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement aux mandataires sociaux de pensions, retraites ou autres avantages	119
<b>14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	201
14.2 Contrats de service liant les mandataires sociaux au Groupe prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat	259
14.3 Informations sur le Comité d'Audit, le Comité des Nominations et le Comité des Rémunérations	223-224
14.4 Déclaration de conformité à un Code de gouvernement d'entreprise	228
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	215-216
<b>15. Salariés</b>	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	69-71
15.2 Participations détenues par les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale et options éventuelles sur ces participations	201, 226, 259
15.3 Participation des salariés dans le capital	199, 287
<b>16. Principaux actionnaires</b>	
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	285
16.2 Existence de droits de vote différents	291
16.3 Contrôle de Sodexo	284-285
16.4 Accord connu de Sodexo dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A
<b>17. Transactions avec des parties liées</b>	<b>151-152</b>
<b>18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats</b>	
18.1 Informations financières historiques	12-13, 46-47, 157
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	161-165, 191-194
18.4 Informations financières <i>pro forma</i>	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	279
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	135
18.7 Changement significatif de la situation financière de Sodexo	151

**TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL - ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980 DU 14 MARS 2019 COMPLÉTANT LE RÈGLEMENT (UE) 2017/1129 DU 14 JUIN 2017**

PAGES

<b>19. Informations supplémentaires</b>	
19.1 Capital social	284
19.2 Acte constitutif et statuts	289-292
<b>20. Contrats importants</b>	<b>290</b>
<b>21. Documents disponibles</b>	<b>289-292</b>

Informations incluses par référence :

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement Européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- pour l'exercice 2018-2019 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 août 2019 et le rapport des commissaires aux comptes correspondant, les comptes sociaux, le rapport des commissaires aux comptes correspondant ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 novembre 2019 sous le n° D.19-0967. Les parties des Documents de référence D.18-0937 et D.17-1057 non visées ci-dessus sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes à un autre endroit du présent Document d'enregistrement universel ;
- pour l'exercice 2017-2018 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 août 2018 et le rapport des commissaires aux comptes correspondant, les comptes sociaux, le rapport des commissaires aux comptes correspondant ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 22 novembre 2018 sous le n° D.18-0937.

## 8.3.2 Rapport financier annuel

**TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL - ARTICLES L. 451-1-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER ET 222-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF**

PAGES

Comptes sociaux 2018-2019	168-190
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux 2018-2019	191-194
Comptes consolidés 2018-2019	90-160
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2018-2019	161-165
Honoraires des commissaires aux comptes	154
Rapport de gestion du Conseil d'Administration incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise	cf. table de concordance ci-dessous
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil sur le gouvernement d'entreprise	164
Rachat par la Société de ses propres actions	286-287
Attestation du responsable du rapport financier annuel	309

### 8.3.3 Rapport de gestion

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION - ARTICLES L. 225-100 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE	PAGES
<b>Activité de la Société</b>	
Situation et activité de la Société et du Groupe au cours de l'exercice écoulé	54-56
Résultats de l'activité de la Société et du Groupe	54-56
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	54-56
Activités en matière de recherche et développement	N/A
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	67-68
Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	67-68
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	54-56
Indicateurs clés de performance financière et extra-financière	46-49
Principaux risques et incertitudes	40
Objectifs, politique de couverture et exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	150
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	135
<b>Impact social et environnemental de l'activité</b>	
Description et gestion des risques environnementaux et climatiques	249-250
Procédure de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	239-253
<b>Plan de vigilance</b>	
	<b>233-235</b>
<b>Filiales et participations</b>	
	<b>130</b>
Liste des filiales et participations	185-187
Prises de participation ou de contrôle significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	
<b>Informations concernant le capital social</b>	
Structure et évolution du capital	284
État de la participation des salariés au capital social	284
Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	286
Rachat et cession par la Société de ses propres actions	286
Transactions effectuées sur les titres de la Société par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées	229
<b>Autres informations</b>	
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	280
Information sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	189
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	188

## 8.3.4 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - ARTICLES L. 225-37-4 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE	PAGES
Modalités d'exercice de la Direction Générale	200, 226-227
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « Appliquer ou expliquer »	228
Composition du Conseil, représentation équilibrée des femmes et des hommes	201-220
Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil	217-218
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux	201-214
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	220-225
Limitations des pouvoirs du Directeur Général	225-226
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale, conventions réglementées	230
Procédure mise en place par la Société afin d'évaluer régulièrement la nature des conventions courantes et réglementées	231
Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	254-260
Rémunération et avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social	262-271
Niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au regard de la rémunération moyenne des salariés de la Société	268-270
Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	228-291
Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	228-285
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentation de capital	288
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise	192

## 8.3.5 Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF) - ARTICLES L. 225-102-1 ET R. 225-105 DU CODE DE COMMERCE	PAGES
<b>I. Le Modèle d'Affaire de la Société</b>	<b>36,37</b>
<b>II. L'analyse des risques de la Société</b>	<b>40, 239-253</b>
<b>1. Une description des principaux risques liés à l'activité de la Société</b>	<b>239-253</b>
<b>2. Une description des politiques mises en place pour atténuer et prévenir la survenance de ces risques</b>	<b>239-241</b>
<b>3. Les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance</b>	<b>69-80</b>
<b>III. Déclaration des informations pertinentes liées aux principaux risques/mesures mentionnés en II</b>	
<b>1. Informations sociales :</b>	
a Emploi :	
i l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	69-71
ii les embauches et les licenciements	71
iii les rémunérations et leur évolution	50-52
b Organisation du travail :	
i l'organisation du temps de travail	73, 74
ii l'absentéisme	74
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	75
ii le bilan des accords collectifs	75

TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF) - ARTICLES L. 225-102-1 ET R. 225-105 DU CODE DE COMMERCE			PAGES	
d	Santé et sécurité :	i	les conditions de santé et de sécurité au travail	25, 44, 74
		ii	le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	75
		iii	les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	74
e	Formation :	i	les politiques mises en œuvre en matière de formation	43, 44, 72, 73
		ii	le nombre total d'heures de formation	73
f	Égalité de traitement :	i	les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	20, 48, 70
		ii	les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	21, 35, 54, 72
		iii	la politique de lutte contre les discriminations	18, 21, 75, 221, 251
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	75
		ii	à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	18, 21, 75
		iii	à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	75
		iv	à l'abolition effective du travail des enfants	75
<b>2. Informations environnementales :</b>				
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	21, 42, 44, 77, 78
		ii	les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	73
		iii	les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	245, 249
		iv	le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	N/A
b	Pollution :	i	les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	N/A
		ii	la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	N/A
c	i) Prévention et gestion des déchets	i	les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	45, 79, 80
		ii	les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	21, 79, 80
	ii) Utilisation durable des ressources	i	la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	N/A
		ii	la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	44, 77, 78
iii	la consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	78		
iv	l'utilisation des sols	N/A		
d	Changement climatique :	i	les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	78
		ii	l'adaptation aux conséquences du changement climatique	78, 249
e	Protection de la biodiversité :	i	les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	44, 77-80

TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF) - ARTICLES L. 225-102-1 ET R. 225-105 DU CODE DE COMMERCE			PAGES
---	--	--	-------

### 3. Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable :

a	Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société :	i	en matière d'emploi et de développement régional	39, 45
		ii	sur les populations riveraines ou locales	39, 45
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	39, 45
		ii	les actions de partenariat ou de mécénat	45, 78, 79
c	Sous-traitance et fournisseurs :	i	la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	75, 77, 232-235
		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	75, 77, 232-235
d	Loyauté des pratiques :	i	les actions engagées pour prévenir la corruption	8, 231, 232, 250
		ii	informations relatives à la lutte contre l'évasion fiscale : les actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale	233
		iii	les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs (sécurité alimentaire)	21, 23, 76, 249
e	Autres	i	les actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	8, 75, 240
		ii	lutte pour respect du bien-être animal	77, 234, 235











# Suivez l'actualité de Sodexo sur

[www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)



@SodexoGroup



Sodexo



@SodexoGroup



SodexoGroup

---

Edité par Sodexo. Conception et réalisation : Angie et Labrador. Rédaction : Sylvie Bréant. Crédits photographiques : Jacques Grison, Magali Delporte, Matthew Noel, Marta Nascimento, P. Castano, Adrian Brooks/Imagewise, GettyImages, AdobeStock, PeopleImages, Hero Images, Martin Lee, Violeta Stoimenova, Colas Isnard, iStock, Stop Hunger Brasil, Martin Alazard, Taechit Taechamanodom, Sherif Scouri, Steve Cole, Martin-dm, LukaTDB, Nico Case Dietrich, Aurélien Bergot, Gregoire Korganow, Louis David, David Levenson, FlamingoImages, Médiathèque Sodexo, droits réservés. Impression : Labrador. Ce document est imprimé en France sur un papier certifié PEFC, issu de forêts gérées durablement chez un imprimeur certifié Imprim'Vert.

Sodexo

255, quai de la Bataille de Stalingrad  
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9  
Tél. : 01 30 85 75 00

The Sodexo logo features the word "sodexo" in a lowercase, blue, sans-serif font. A red swoosh underline is positioned under the "o" and "d", ending in a small blue star above the "o".  
**SERVICES DE QUALITÉ DE VIE**