

6.4 Gestion des risques

6.4.1 Définition et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne

La démarche de gestion des risques et de contrôle interne de Sodexo vise à :

- préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- identifier et évaluer les risques susceptibles d'empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs commerciaux ;
- anticiper les évolutions de ces risques ;
- mettre en place des mesures d'atténuation et de transfert des risques.

Le dispositif de gestion des risques de Sodexo est conçu pour veiller à ce que les risques soient :

- identifiés, évalués et hiérarchisés correctement ;
- atténués de manière efficace ;
- signalés et surveillés régulièrement.

Le dispositif de contrôle interne de Sodexo est conçu pour donner une assurance raisonnable que :

- les lois et règlements sont respectés ;
- les politiques et directives du Groupe sont correctement appliquées ;
- les processus internes fonctionnent correctement ;
- le *reporting* financier est fiable.

Le dispositif de contrôle interne permet également d'assurer la bonne gestion et l'efficacité des opérations de Sodexo.

6.4.1.1 Politiques du Groupe

Dans le cadre de sa gouvernance et de sa gestion des risques, Sodexo a mis en place un certain nombre de politiques de Groupe. Les politiques couvrent des domaines tels que le développement des ressources humaines, les finances, les achats, la conduite responsable des affaires, la responsabilité d'entreprise, les droits humains fondamentaux au travail, la santé et sécurité au travail, la sécurité des informations, la protection des données à caractère personnel et l'audit interne. Ces politiques sont régulièrement mises à jour et approuvées par le Conseil d'Administration.

Politique de développement des ressources humaines

Le Groupe s'est fixé les objectifs suivants 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.

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, et la rémunération.

Le suivi annuel de indicateurs 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. Ces indicateurs incluent le taux de recommandation net, le taux d'engagement, la fidélisation et l'absentéisme des collaborateurs, la promotion interne et la représentation des femmes parmi les dirigeants.

Sodexo s'efforce en permanence de progresser sur les questions de diversité, d'équité et d'inclusion. En particulier, le Groupe met l'accent sur la promotion de l'égalité hommes-femmes dans l'ensemble de l'entreprise et sur la création de postes destinés aux personnes en situation de handicap. Il s'attache à développer une culture inclusive et accueillante pour les employés quelle que soit leur origine ethnique ou leur orientation et leur identification sexuelles. Conscient du fossé générationnel qui peut se manifester lorsque des employés de différentes générations travaillent ensemble, Sodexo a créé des réseaux générationnels pour encourager une meilleure compréhension mutuelle.

Politique financière

Les objectifs de Sodexo en matière de finance sont doubles :

MAINTENIR SON INDÉPENDANCE FINANCIÈRE

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

L'indépendance financière du Groupe est assurée grâce à un actionnariat familial. Au 31 août 2022, la holding familiale Bellon SA détient 42,8% du capital et 57,5% 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 de Sodexo précisent que les décisions concernant tout financement externe doivent être prises, selon leur montant ou leur nature, par le Directeur Financier Groupe, la Présidente du Conseil d'Administration et Directrice Générale ou le Conseil d'Administration.

La Direction Financière Groupe établit chaque année un plan de financement à 10 ans.

Par ailleurs, les politiques financières 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. Ils permettent au Groupe d'évaluer l'impact des initiatives achats et de démontrer les économies réalisées.

La priorité de Sodexo 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. Cela inclut la vérification d'aspects tels que la sécurité alimentaire et la traçabilité, la certification nécessaire pour mener des travaux, en particulier dans le domaine Facilities Management, ainsi que les vérifications préalables sur le plan financier.

Dans le cadre de la politique Achats, 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.

Conduite Responsable des Affaires

Les normes du Groupe en matière de conduite responsable des affaires sont décrites dans le Code de conduite – Principes d'intégrité. 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 de nos pays où opère le Groupe.

Responsabilité d'Entreprise

Depuis sa création en 1966, Sodexo a vocation à offrir un meilleur quotidien à chacun pour construire une vie meilleure pour tous. Nous avons concrétisé cet engagement et l'avons intégré dans notre feuille de route en matière de responsabilité d'entreprise, Better Tomorrow 2025.

Better Tomorrow 2025 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 :

- l'accord de partenariat technique à long terme avec le World Wildlife Fund (WWF), qui vise à améliorer la stratégie de Sodexo en matière de climat dans toutes ses composantes ;
- la lutte contre les déchets en mobilisant les collaborateurs, les clients et les fournisseurs de Sodexo afin de proposer des solutions innovantes contre le gaspillage alimentaire par le déploiement du programme *WasteWatch* ;

- le partenariat avec l'initiative *Future 50 Foods*. Le rapport *Future 50 Foods* identifie les aliments d'origine végétale sous-utilisés à forte densité nutritionnelle qui permettent de réduire l'impact sur l'environnement. Sodexo a introduit des recettes à base de plantes contenant les 50 aliments du futur (*Future 50 Foods*) dans ses cuisines en Belgique, aux États-Unis, en France et au Royaume-Uni ;
- 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 encourage ses consommateurs à développer des bonnes habitudes alimentaires et de modes de vies sains. Avec l'aide de nos nutritionnistes, nous créons des repas équilibrés et nourrissants adaptés aux modes de vie et à la diversité des goûts de nos consommateurs à travers le monde.

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 26 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 ;
- promouvoir la mixité femmes-hommes, en visant au moins 40% de femmes parmi les cadres dirigeants de Sodexo d'ici à 2025 (pendant l'exercice 2022 nous avons atteint 41% pour cet indicateur et nous nous engageons à veiller à ce que le Groupe garde son avance sur le sujet de la mixité femmes-hommes et ne retombe pas en dessous de 40%), et 100% des collaborateurs travaillant au sein d'entités ayant des équipes de direction où la mixité femmes-hommes est respectée.

Pour plus d'informations sur notre stratégie de responsabilité d'entreprise, consulter le chapitre 2.

Droits Humains au Travail

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'appuie 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. Il repose en outre sur 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.

La Déclaration de respect des droits de l'homme de Sodexo définit ses engagements concernant les droits humains fondamentaux au travail. Elle porte sur lieu de travail, mais également sur les liens d'affaires, les communautés, le signalement de toute préoccupation, la diligence raisonnable et la transparence. Elle est accompagnée d'un guide et d'un module de formation contenant les meilleures pratiques et des exemples.

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 d'atteindre « Zéro préjudice » et de 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 du Groupe, 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 est protégé.

Politique de systèmes informatiques

La Direction des Systèmes et Technologies de l'Information du Groupe a défini trois objectifs principaux :

- proposer une expérience haut de gamme à ses clients et consommateurs ainsi qu'à ses propres employés en faisant le meilleur usage des technologies disponibles ;
- améliorer continuellement la performance de Sodexo 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 de Sodexo 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

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 tout autre façon des données à caractère personnel et comment les personnes concernées peuvent exercer leurs droits auprès du Groupe. Cette politique s'applique à l'échelle internationale à toutes les entités de Sodexo concernées par la législation européenne sur la protection des données, à savoir le Règlement général sur la protection des données (RGPD). Elle concerne le traitement des données à caractère personnel collectées par Sodexo, directement ou indirectement, auprès de personnes telles que, sans s'y limiter, les candidats à des postes proposés par Sodexo, ses collaborateurs, ses clients, les consommateurs de ses produits, ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses actionnaires ou de tout tiers (pour plus détails sur le programme de conformité au RGPD et aux autres lois de protection des données à caractère personnel, voir section 6.3.5).

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-Directrice Générale, 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. Il s'agit notamment du pourcentage de mise en place des recommandations d'audit, des délais d'émission des rapports d'audit, du pourcentage de réalisation du plan d'audit annuel, de la rotation des auditeurs et du taux de satisfaction des audités.

Délégations d'autorité

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

La Présidente-Directrice Générale délègue certains de ses pouvoirs aux membres du Comité Exécutif Groupe, qui eux-mêmes délèguent à leur propre Comité Exécutif dans les régions et dans les pays.

Les délégations couvrent divers secteurs d'activité du Groupe, notamment les contrats avec les clients, les achats, les investissements et la finance, la stratégie, les personnes et l'organisation, ainsi que la communication et la marque.

Elles doivent s'effectuer conformément aux politiques du Groupe.

Indicateurs de progrès

Sodexo utilise un éventail d'indicateurs financiers et extra-financiers pour évaluer les avancées réalisées dans des domaines tels que la fidélisation des clients et le développement commercial, la rentabilité des contrats et des activités, 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.

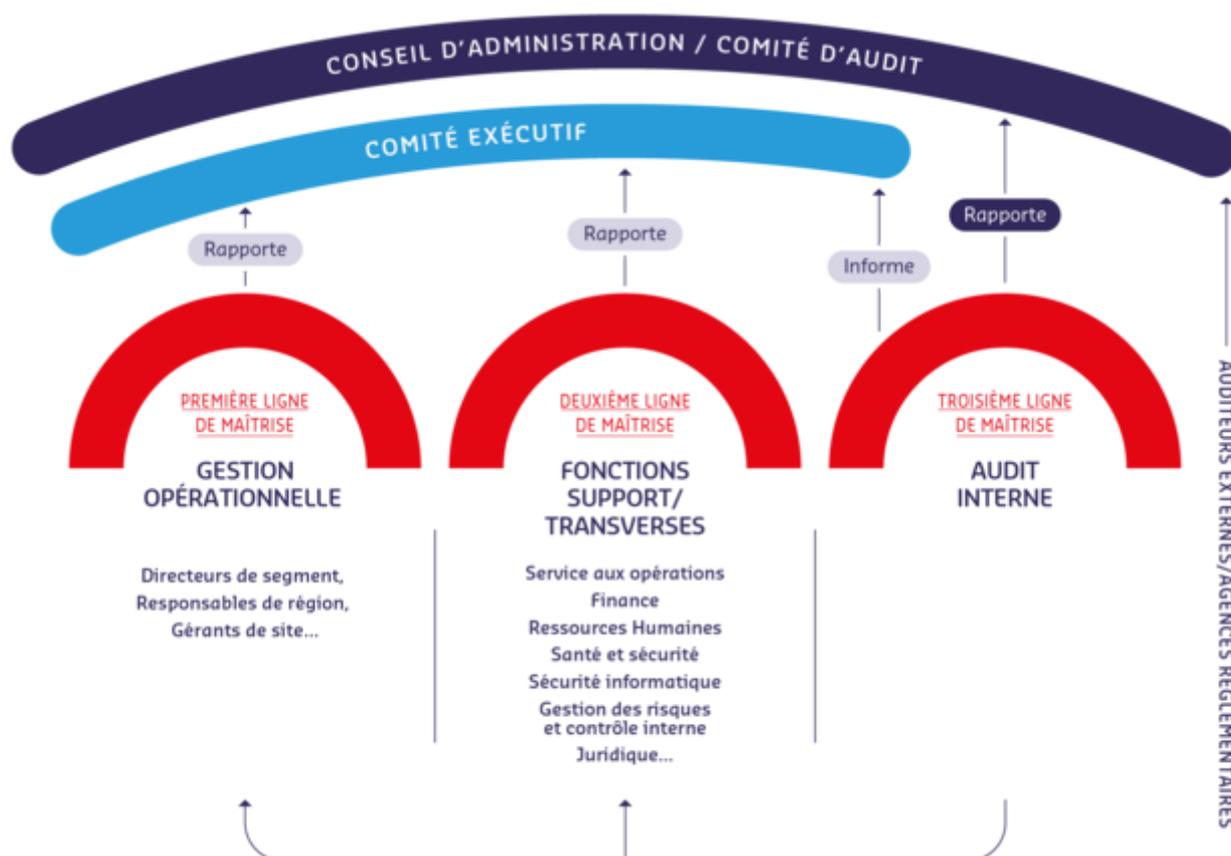
Pour plus de détails sur les indicateurs de responsabilité d'entreprise en particulier, se reporter à la section 2.7. Sodexo a sélectionné un organisme tiers indépendant afin de procéder à l'audit d'une sélection représentative d'informations sociales, environnementales et sociétales. Les conclusions de cet audit sont présentées à la section 2.7.3 du présent document.

6.4.2 Organisation de la gestion des risques et du contrôle interne

6.4.2.1 Participants et rôles principaux

Les principaux participants au système de gestion des risques et de contrôle interne s'articulent selon le modèle des trois lignes de maîtrise qui est représenté dans le schéma ci-dessous.

DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE



Gestion opérationnelle

La première ligne est essentiellement composée des Directeurs et Responsables opérationnels dans les segments de clientèle et sur site. 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.

Fonctions de support et transverses

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.

Audit Interne

La troisième ligne de maîtrise est l'Audit Interne, qui présente une évaluation indépendante du système de la gestion des risques et de 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 (voir la section 6.4.4).

6.4.2.2 Organes régissant la gestion des risques

Comité Exécutif

Le Comité Exécutif de Sodexo est chargé d'établir des procédures de gestion des risques. Son rôle consiste à concevoir et à diriger le système de gestion des risques et de contrôle interne, avec le soutien des dirigeants et des fonctions de la deuxième ligne de maîtrise dans leurs domaines d'expertise respectifs.

Conseil d'Administration et Comité d'Audit

Le rôle du Conseil d'Administration de Sodexo est de superviser son système de gestion des risques et de contrôle interne, et de s'assurer qu'il fonctionne efficacement. En sa qualité de comité spécialisé du Conseil d'Administration, le Comité d'Audit assure un suivi détaillé des principaux risques de Sodexo et de l'efficacité des contrôles mis en place pour les atténuer (voir également la section 6.2.1.5), et il en rend compte au Conseil d'Administration principal.

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.

6.4.2.3 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 les priorités stratégiques 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.

6.4.2.4 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 6.4.3 de ce document décrit les principaux risques auxquels le Groupe est confronté.

6.4.2.5 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).

6.4.3 Facteurs de risques

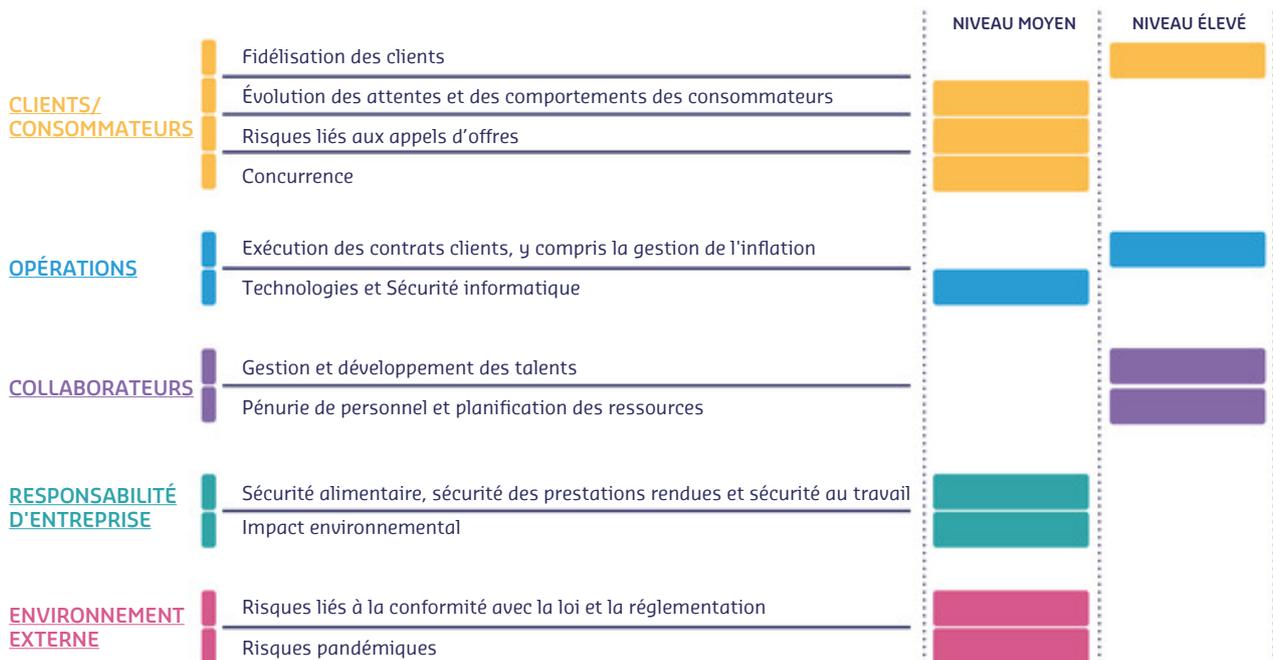
6.4.3.1 Principaux facteurs de risques et mesures de gestion de ces risques

Synthèse des principaux facteurs de risques de Sodexo

Le tableau de synthèse des principaux facteurs de risques du Groupe présente les risques classés selon quatre catégories, ainsi que les risques issus de l'environnement externe. Comme décrit dans la section 6.4.2.4, 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 :

RISQUES PRINCIPAUX ET DISPOSITIF DE GESTION DU RISQUE



Description des principaux facteurs de risques

Les tableaux ci-dessous décrivent les principaux facteurs de risques de Sodexo, leurs impacts éventuels et donnent des exemples de mesures mises en œuvre afin de réduire ces risques.

FIDÉLISATION DES CLIENTS

Risque de ne pas conserver ou de ne pas renouveler les contrats avec les clients existants de Sodexo.

Catégorie : **Clients/Consommateurs**

Impact

De nombreux clients travaillent désormais sur un modèle hybride, avec des collaborateurs travaillant de façon régulière à la fois à domicile et au bureau. Cela signifie que les services de restauration de Sodexo doivent être plus flexibles, de sorte d'atteindre les consommateurs chez eux et au travail, mais aussi que les services traditionnels de restauration sur le lieu de travail (une cuisine dans les locaux fournissant des repas aux employés à des heures fixes) ont évolué.

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.
- Notre offre client Vital Spaces propose d'aborder de manière globale et systématique la conception et la gestion du lieu de travail et les services de vie au travail.
- Revues des risques réalisées avec les grands comptes tous les six mois pour revoir les risques de fidélisation.
- Suivi au niveau mondial des risques de fidélisation dans le portefeuille client à l'aide d'un outil de gestion de la relation client.

ÉVOLUTION DES ATTENTES ET DES COMPORTEMENTS DES CONSOMMATEURS

Des attentes plus fortes des consommateurs en matière de services innovants et personnalisés et d'alimentation saine et durable et d'un environnement confortable ;

Des attentes plus fortes des consommateurs en matière de conduite des affaires et d'impact sur l'environnement ; Changements structurels dans la façon dont les consommateurs choisissent de consommer des aliments

Catégorie : **Clients/Consommateurs**

Impact

Les consommateurs s'attendent à pouvoir consommer leur nourriture de différentes manières et lorsqu'ils le souhaitent. Ils attendent plus de choix, de facilité et d'options saines et un comportement socialement responsable des entreprises qui leur fournissent des services.

Si Sodexo ne parvenait pas à bien 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

- Accélération du modèle de livraison multicanal qui offre aux consommateurs une plus grande flexibilité en matière de consommation alimentaire : *Click & Collect*, livraison, micro-marchés, réfrigérateurs connectés.
- Utilisation accrue des technologies, par exemple la livraison de nourriture par robot sur les campus.
- Priorité accordée au développement de la fourniture de repas d'origine végétale, qui offrent aux consommateurs une option à la fois saine et à faible empreinte carbone.
- Partenariat avec Quorn pour lancer au Royaume-Uni une solution de services de restauration neutres en carbone.
- Programme d'inclusion pour les fournisseurs qui s'attache à s'approvisionner de manière proactive auprès de petites et moyennes entreprises, de fournisseurs détenus ou exploités par des femmes ou des personnes issues de groupes minoritaires et auprès de grands fournisseurs qui défendent activement la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de leur personnel.

RISQUES LIÉS AUX APPELS D'OFFRES

Risques liés au modèle commercial et contractuel et au périmètre des services figurant dans un contrat client.

Catégorie : **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.

Des facteurs tels que :

- hypothèses de prix erronées ;
 - un manque de définition ou de détail dans le périmètre de service ;
 - une sous-estimation de la complexité du périmètre de travail ;
 - des clauses contractuelles inadéquates,
- lors d'un appel d'offres pourraient entraîner des marges faibles, voire des pertes sur le contrat, au démarrage ou sur la durée du contrat.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Les études comparatives, les visites sur site, les vérifications préalables approfondies et le recours à des expertises techniques sont autant de composantes du processus visant à anticiper les coûts et la saisonnalité des services pour estimer la base de référence (contrôle des indicateurs de coûts et de performance pour vérifier la pertinence et la compétitivité de l'offre de Sodexo).
- Identification des principaux risques contractuels (sur la base de l'analyse) et mise en place des éléments pour compenser ces risques.
- Utilisation de modèles de calcul des coûts et d'analyses comparatives pour valider les hypothèses.
- Calcul des coûts fiable, transparent et standardisé.
- Intégration des différents interlocuteurs dans le processus de revue pour mieux anticiper des problèmes éventuels.
- L'exécution rigoureuse des processus clés de Sodexo pour la conception des contrats et leur mobilisation.

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.

Catégorie : **Clients/Consommateurs**

Impact

Sodexo opère dans un environnement hautement concurrentiel. Si le Groupe ne peut pas satisfaire les besoins des clients, il peut perdre des contrats face à des concurrents, ce qui pourrait entraîner une absence de croissance des revenus et une baisse de la rentabilité.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Création de nouvelles offres multicanales 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.
- Analyse comparative des concurrents.
- Études sectorielles.

EXÉCUTION DES CONTRATS CLIENTS, Y COMPRIS LA GESTION DE L'INFLATION

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, incapacité à répercuter l'inflation.

Catégorie : **Opérations**

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.

L'exercice 2022 a été marqué par une inflation forte et rapide des produits alimentaires due à la hausse des coûts des matières premières, de transport et d'emballage, et exacerbées par la guerre en Ukraine. Le coût du travail a lui aussi augmenté, en raison d'une pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des services de restauration. Ces deux facteurs combinés ont entraîné une augmentation des coûts pour Sodexo. Il est également probable que l'inflation continuera d'être importante au cours de l'exercice 2023. Si Sodexo n'est pas en mesure de répercuter l'inflation sur les clients *via* des clauses d'indexation, ou si la Société y parvient mais pas assez rapidement, cela pourrait entraîner une perte de rentabilité des contrats.

Exemples de mesures de réduction du risque

- *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.
- Processus de révision des prix robuste pour gérer l'inflation contractuelle avec nos clients.
- Plans actifs d'atténuation opérationnelle dans tous les pays : amélioration de la planification des ressources humaines, refonte des menus, réduction des déchets alimentaires.
- Révision dynamique des prix de *retail*.
- Suivi rigoureux des contrats sous-performants.

TECHNOLOGIES ET SÉCURITÉ INFORMATIQUE

Risques liés à la gestion de la confidentialité, de la disponibilité et de l'intégrité des actifs informatiques de Sodexo, à la gestion des systèmes *cloud* et des fournisseurs tiers, au traitement des données de Sodexo et de ses clients ; risques de cybermenaces externes.

Catégorie : **Opérations**

Impact

Tous les jours, les systèmes IT Sodexo qui sont déployés traitent les données de 422 000 employés Sodexo et de 100 millions de consommateurs, notamment des patients dans les hôpitaux. De plus, la demande de services plus innovants et efficaces crée une architecture en mutation rapide et interconnectée. Sodexo est également une cible, pour les cybercriminels, qui voudraient exploiter ses éventuelles faiblesses 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 ;
- préjudice réputationnel dans la relation avec les actionnaires, les clients, les consommateurs, les fournisseurs et les collaborateurs de Sodexo.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Politique de sécurité des informations et des systèmes du Groupe alignée sur la norme ISO 27001, avec des directives de sécurité détaillées sur des sujets clés (par exemple la sécurité *by design*, les services dans le *cloud*, la gestion des incidents).
- Investissement dans l'infrastructure, les outils et les services de sécurité tels que l'authentification multifactorielle, le cryptage des ordinateurs portables, les évaluations des risques de sécurité, la surveillance des courriers électroniques, la détection et la sécurisation des points d'accès.
- Événements et incidents surveillés par un centre d'opérations de sécurité.
- Processus mondial de gestion des cyber-incidents et de réponse à ces derniers.
- Stratégie de consolidation de *Global Data Center* axée sur l'utilisation de partenaires d'hébergement de confiance pour fournir des services sécurisés et efficaces.
- Collaboration à l'échelle de l'entreprise sur des sujets liés à la sécurité et à la conformité, tels que la confidentialité des données, les cybermenaces, les nouvelles technologies et les contrôles internes informatiques, facilitée par l'existence de comités de gouvernance et d'un groupe de réseaux de sécurité et de contrôle interne entre plusieurs pays.

GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Risque de ne pas disposer des bonnes compétences au bon moment au bon endroit.

Catégorie : **Collaborateurs**

Impact

Sodexo est une entreprise de personnes au service d'autres personnes. La croissance, l'engagement et la fidélisation de nos collaborateurs sont au cœur de nos objectifs stratégiques et de notre capacité à évoluer.

Un manque d'attention portée à l'engagement, à la fidélisation et au développement des collaborateurs du Groupe pourrait mener à :

- une diminution de la qualité de services compromettant la satisfaction et la rétention des clients et donc la croissance rentable à long terme ;
- une fuite des collaborateurs talentueux vers d'autres entreprises.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Programmes de formation pour la croissance et de développement des collaborateurs de Sodexo.
- Philosophie de rémunération et de gestion de la performance, avec pour objectif de fidéliser, développer et engager ses collaborateurs.
- Des revues des talents et plans de succession pour favoriser la mobilité interne.
- Un programme mondial a été lancé pour préparer les prochaines générations de dirigeants.
- Programme de *leadership* empathique et collectif – aidant les dirigeants à s'engager de manière authentique avec leurs collaborateurs.
- La fidélisation des collaborateurs est suivie et surveillée en tant qu'indicateur clé de performance global et incluse dans les plans de bonus.
- « Sodexo Supports Me » : programme d'assistance aux collaborateurs qui fournit des conseils et du soutien pour aider nos collaborateurs partout dans le monde à relever les défis de la vie quotidienne, au travail comme en dehors.

PÉNURIE DE PERSONNEL ET PLANIFICATION DES RESSOURCES**Pénurie de personnel due à une forte pression sur le marché du travail et à l'indisponibilité des compétences nécessaires, pouvant entraîner une incapacité à répondre aux besoins des clients, tant en termes de main-d'œuvre que de savoir-faire**Catégorie : **Collaborateurs****Impact**

À l'échelle mondiale, la capacité de Sodexo à recruter suffisamment d'employés est tributaire de :

- l'attractivité perçue des postes disponibles ;
- la disponibilité des compétences requises (p. ex. les chefs cuisiniers) ;
- la concurrence avec d'autres secteurs pour la même catégorie de personnes.

Après la pandémie, la concurrence pour recruter du personnel se fait plus intense dans les secteurs des services de restauration, de l'hôtellerie et de l'événementiel, provoquant une pénurie mondiale de personnel à court terme.

L'incapacité à recruter suffisamment de personnel ou à recruter du personnel aux compétences adéquates peut entraver la bonne exécution des contrats auprès des clients. Cela peut entraîner :

- un mécontentement des clients ;
- de possibles pénalités contractuelles ;
- une baisse du chiffre d'affaires et de la rentabilité sur site.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Lancement et suivi de stratégies dédiées d'attraction et de fidélisation des collaborateurs sur site dans toutes les régions.
- Suivi attentif des salaires et des avantages sociaux pour assurer la compétitivité.
- Développement et activation d'une proposition de valeur globale claire pour les collaborateurs.
- Intégration de la fidélisation des collaborateurs dans les objectifs annuels pour les responsables de site et au-dessus.
- Développement de programmes de formation mixtes pour intégrer des possibilités de formation en personne et virtuelles.
- Construction de modèles de compétences et des parcours de carrière pour aider ses collaborateurs à se développer au sein de l'entreprise.
- Programmes de cooptation par les collaborateurs.

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.**Catégorie : **Responsabilité d'Entreprise****Impact**

Assurer la sécurité des consommateurs, des clients et des collaborateurs de Sodexo 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.
- 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.
- Sodexo Safety Nets : sept 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 : mesures inefficaces pour atténuer le changement climatique, mauvaise gestion des déchets alimentaires et des ressources.**Catégorie : **Responsabilité d'Entreprise****Impact**

- Des actions inefficaces en matière de changement climatique pourraient avoir comme résultat une stagnation, voire une augmentation des émissions de carbone de Sodexo. Compte tenu de l'importance de l'empreinte du Groupe, l'impact sur le réchauffement planétaire et sur la biodiversité pourrait être significatif. En outre, une telle situation pourrait affecter la fidélisation de nos clients, la confiance des investisseurs et la confiance et la reconnaissance à l'extérieur.
- Une mauvaise gestion des déchets alimentaires et des ressources pourrait entraîner une perte de confiance des clients et des consommateurs et une perte de capacité à attirer de nouveaux clients.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Partenariat avec WWF depuis 2010 qui se focalise sur la réduction de l'impact environnemental de la Société, la réalisation de son objectif de réduction des émissions de carbone et sur la gestion de sa stratégie RSE.
- Mesure et suivi de l'empreinte carbone de Sodexo (en amont et en aval).
- Membre de l'initiative RE100 du Climate Group, avec l'engagement à passer à une électricité 100% renouvelable d'ici 2025 sur les sites exploités directement.
- Développement et déploiement d'un outil de gestion de la trajectoire carbone avec notre partenaire Traace pour aider les équipes de Sodexo à élaborer leur feuille de route de réduction des émissions de carbone.
- WasteWatch : un programme mondial de réduction du gaspillage alimentaire.
- Lien entre le coût de financement du Groupe et la performance en matière de réduction du gaspillage alimentaire.
- Mise en œuvre d'un plan d'intéressement à long terme, comprenant un indice de durabilité.
- 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.

RISQUES PANDÉMIQUES**Risques liés à l'incertitude autour de la pandémie globale.**Catégorie : **Environnement externe****Impact**

Bien que les risques de perturbation importante des opérations de Sodexo par le virus de Covid-19 aient nettement diminué depuis l'an dernier, il est possible que d'autres épidémies locales ou régionales continuent de se produire, avec à la clé des limitations de la circulation des personnes ou des confinements ciblés. Toute résurgence peut entraîner des fermetures de site par les clients, et, partant, une baisse du chiffre d'affaires généré sur ces sites et de la rentabilité pour Sodexo.

Exemples de mesures de réduction du risque

- Surveillance par pays pour anticiper les éventuelles restrictions.
- Gestion précise et proactive des effectifs afin de s'adapter aux évolutions de la situation, bénéficiant de l'expérience des deux dernières années.
- Conseil médical consultatif pour soutenir la santé et la sécurité de nos collaborateurs.
- Suivi rigoureux de l'exécution des services, doublé d'une solide gestion des contrats et d'une renégociation de certaines modalités.
- Efforts continus sur la gestion stricte de la trésorerie avec un focus sur les créances clients.
- Efforts continus sur le contrôle strict des frais commerciaux, généraux et administratifs.

CONFORMITÉ AVEC LA LOI ET LA RÉGLEMENTATION**Risques de non-conformité avec un grand nombre de législations, 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.**Catégorie : **Environnement externe****Impact**

La large gamme de services que Sodexo propose et sa présence mondiale impliquent que l'entreprise est soumise à des lois et réglementations spécifiques pour ses opérations au niveau mondial et local. À titre d'exemple, 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. L'évolution de certains scénarios réglementaires peut également avoir une incidence sur ses activités, notamment la lutte contre la corruption (loi Sapin II sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique) et les réglementations relatives au devoir de diligence et aux droits humains (comme la loi française sur le devoir de vigilance et la loi britannique sur l'esclavage moderne).

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.

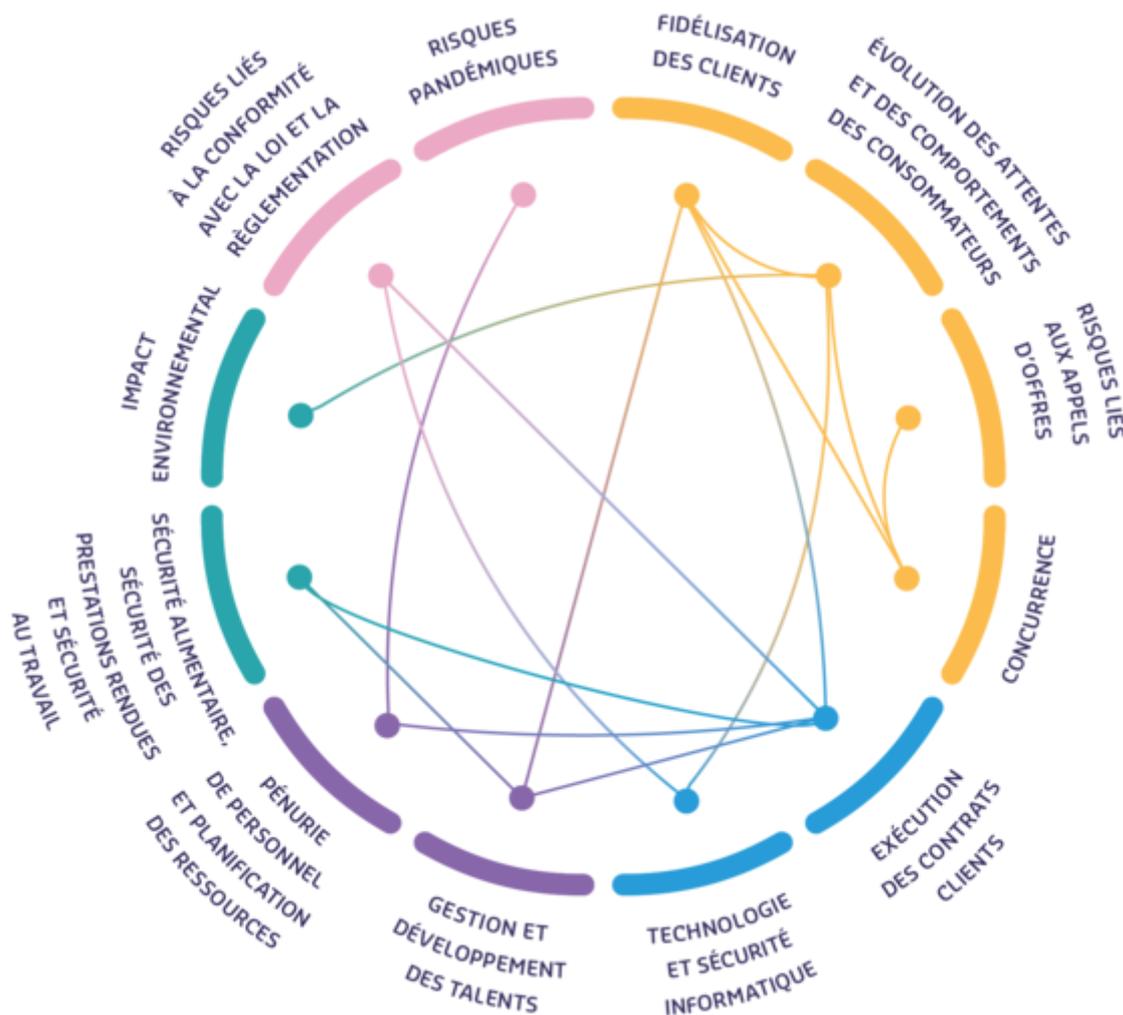
Exemples de mesures de réduction du risque

- 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 d'éthique et de conformité entre les pays. Ces programmes sont détaillés aux sections 6.3.3. Éthique et conformité et 6.3.4. Plan de vigilance.
- 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 simplement illégaux.

Interconnectivité des principaux facteurs de risques

Les facteurs de risque de Sodexo peuvent survenir individuellement, mais ils peuvent également avoir des effets les uns sur les autres. Afin de mieux comprendre la relation entre les facteurs de risque et d'améliorer la résilience globale au risque, une cartographie de l'interconnectivité des facteurs de risque a été réalisée. Elle figure ci-dessous.

L'INTERCONNECTIVITÉ DES RISQUES



6.4.3.2 Risques émergents

Dans le cadre de son évaluation des risques, Sodexo tient également compte des risques découlant des évolutions de l'environnement externe. Cela passe par la prise en compte des risques émergents qui sont soit de nouveaux risques externes soit des risques externes existants qui ont évolué avec le temps ou qui ont été déclenchés par une évolution de la situation. Ces risques peuvent être perçus comme potentiellement significatifs, mais ne pas être encore entièrement compris et/ou leurs impacts peuvent être difficiles à quantifier.

Risque lié au changement climatique

Lors de l'exercice 2021, nous avons identifié le changement climatique comme risque émergent important affectant les activités de Sodexo. Pour souligner son importance, lors de l'exercice 2022, une équipe transversale de Sodexo a travaillé avec des spécialistes externes afin de mieux identifier et analyser les risques et opportunités créés par le changement climatique.

Cette évaluation des risques a été réalisée à partir du cadre publié par la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD). Ce cadre divise les risques en :

- risques physiques : risques sévères liés à des événements résultant du changement climatique, tels que l'augmentation de la gravité des inondations, des cyclones ou des ouragans, et risques chroniques résultant des changements de tendances météorologiques à long terme, tels que la hausse des températures provoquant davantage de vagues de chaleur ;
- risques liés à la transition : risques liés aux changements politiques, législatifs, technologiques et du marché, et risques potentiels pour une entreprise en phase de transition vers une économie à faible émission de carbone. Il existe également un risque réputationnel pour le cas où une entreprise ne parviendrait pas à effectuer sa transition suffisamment rapidement ou à satisfaire les attentes des parties prenantes en matière de changement climatique.

26 risques physiques et de transition susceptibles d'affecter l'activité de Sodexo ont été identifiés. Chacun a fait l'objet d'une évaluation qualitative concernant les activités Food Services, Facilities Management et Services Avantages & Récompense pour les régions Sodexo, avec pour critères de risque la probabilité et l'impact. La probabilité a été calculée pour chaque pays à l'aide de sources de données externes reconnues. L'impact a été évalué en fonction de la connaissance de l'activité de Sodexo et des informations acquises sur les risques par le biais d'entretiens avec les dirigeants concernés. Les définitions standard des impacts en usage au sein du cadre général de gestion des risques de Sodexo ont été utilisées pour l'évaluation. Les résultats ont été agrégés pour indiquer la criticité de chaque risque selon l'activité et la région.

Parallèlement, les opportunités créées par le changement climatique ont également été évaluées. Elles peuvent aider Sodexo à atténuer les risques, à s'adapter au changement climatique ou à créer de la valeur. Elles ont été évaluées par le biais d'ateliers menés avec les principales parties prenantes autour des activités de services de restauration et de FM, ainsi que d'entretiens avec les dirigeants concernés. Plus de 60 initiatives ont été identifiées et regroupées en 18 opportunités après évaluation de leur impact.

L'évaluation des risques a permis de déterminer que l'activité de services de restauration de Sodexo était la plus exposée aux risques, en raison de possibles perturbations de sa chaîne d'approvisionnement du fait de risques physiques. Par exemple, l'augmentation de la fréquence et de la gravité des épisodes de sécheresse pourrait réduire la productivité agricole, affaiblissant ainsi sa capacité à répondre à la demande et faisant augmenter les coûts. Sodexo pourrait ainsi ne pas être en mesure de se procurer les produits nécessaires aux offres aux clients et aux consommateurs, au détriment de sa réputation. Ou encore, les produits pourraient voir leur prix flamber, ce qui réduirait la rentabilité des contrats.

Pour atténuer ce risque, Sodexo fait d'ores et déjà appel à un vaste éventail de fournisseurs et adapte constamment ses menus pour tenir compte de la disponibilité des produits. Le Groupe gère également ses coûts par le biais de clauses d'indexation dans les contrats clients.

En ce qui concerne les risques de transition, l'évaluation des risques a mis en évidence un risque lié à un changement de la demande des consommateurs – le passage des menus et recettes traditionnels à des options plus végétales. Si Sodexo n'est pas en mesure de s'adapter à cette évolution, il perdra des clients et des contrats, ce qui entraînera une perte de revenus et de rentabilité.

Pour atténuer ce risque, nos nutritionnistes s'efforcent constamment de créer de nouveaux repas attrayants qui reflètent les choix des consommateurs et la diversité de leurs goûts dans le monde entier. Sodexo a également récemment lancé le Future Food Collective, une initiative collaborative réunissant ses chefs, des experts du secteur et des fournisseurs clés pour étudier les habitudes des consommateurs. En s'associant à des ONG telles que la Food for Climate League, le Future Food Collective collecte des informations pour développer des solutions végétales innovantes pour les consommateurs.

Dans un deuxième temps, après l'évaluation des risques, il a été procédé à une analyse de scénarios pour évaluer la résilience de la stratégie de Sodexo vis-à-vis des principaux risques et des principales opportunités selon différents scénarios climatiques. Ce travail est détaillé au chapitre 2, p. 89.

Pour connaître les effets indésirables possibles des activités de Sodexo sur l'environnement qui sont déjà identifiés dans le profil des risques principaux, veuillez vous reporter à la section 6.4.3.1 Risque lié à l'impact environnemental.

Durée du ralentissement économique

L'association des effets de la pandémie, des facteurs géopolitiques, des hausses de l'inflation et d'un fort ralentissement de la croissance mondiale se traduit par un risque que le ralentissement économique mondial dure plusieurs années. De nombreux pays pourraient entrer en récession. Or, si les clients réduisent leurs activités en période de récession, il existe un risque que Sodexo voie ses revenus et ses opportunités de croissance stratégique diminuer.

Pour atténuer ce risque, les équipes de direction suivent de près le climat géopolitique et économique de leurs pays respectifs, afin de s'assurer que toute évolution et son impact potentiel sur notre activité sont clairement compris. Sodexo prend systématiquement les mesures appropriées pour protéger l'entreprise contre les influences économiques externes, notamment en redimensionnant le portefeuille, en adaptant sa stratégie, en mettant en place de nouvelles technologies et en contrôlant les coûts.

6.4.3.3 Couverture des risques

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 ;
- 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.

6.4.3.3.1 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 mondiale.

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^{er} 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 transport, 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^{er} 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. Dans un marché très difficile, l'assurance cyber risques est revue régulièrement et mise en place dans les meilleures conditions possible.

Par ailleurs, Sodexo souscrit à l'ensemble des polices d'assurance légalement obligatoires dans les pays où il est implanté.

6.4.3.2 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. Les franchises varient de 5 000 à 5 millions de dollars US 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, ainsi que la réassurance de la responsabilité civile générale. La société irlandaise, sise à Dublin, fournit des services :

- d'assurance directe dans le cadre de l'assurance automobile pour les dommages subis par les véhicules assurés et les risques encourus en matière de responsabilité civile, l'assurance corps machine de notre flotte de bateaux de croisière, les risques cyber ;
- de réassurance dans le cadre du programme d'assurance dommages, transport, responsabilité civile générale et responsabilité civile automobile.

L'exposition maximale de nos sociétés d'assurance captives sur un seul risque s'élève à 10 millions de dollars US par sinistre pour l'ensemble des sinistres survenus au cours d'une année.

6.4.3.3 Placement et coût global

Lors des derniers renouvellements de ses polices d'assurance, Sodexo a maintenu l'étendue de ses couvertures et le niveau de ses garanties notamment pour ce qui concerne les programmes Responsabilité Civile Générale et Responsabilité Civile Professionnelle dont bénéficie le Groupe, en particulier pour les couvertures des risques liés aux services de Facilities Management.

Le coût total des principaux programmes d'assurances et de conservation des risques (hors accidents du travail) des sociétés consolidées par intégration globale s'élève à environ 0,25% du chiffre d'affaires consolidé.

6.4.3.4 Processus de contrôle interne

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.

Le processus de contrôle interne est facilité par un réseau de responsables et de coordinateurs locaux du contrôle interne intégrés à l'entreprise et soutenus par une petite équipe centrale de contrôle interne. Leur rôle consiste à :

- faciliter l'évaluation des risques de l'entité en réalisant des entretiens sur les risques ;
- participer à la documentation des contrôles avec les propriétaires des contrôles ;
- soutenir la mise en œuvre de nouveaux contrôles ;
- effectuer des tests sur les contrôles stratégiques liés à l'environnement de contrôle et aux contrôles des processus au niveau de l'entité ;
- seconder l'Audit Interne Groupe dans le suivi de la mise en œuvre de ses recommandations.

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.

6.4.3.5 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 ne figurant pas 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.

6.4.4 Direction de l'Audit Interne

La Directrice de l'Audit Interne Groupe est directement rattachée à la Présidente-Directrice Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit. La Directrice de l'Audit Interne Groupe rencontre mensuellement la Présidente-Directrice Générale 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).

L'équipe, qui compte environ 24 personnes, est organisée en quatre centres pour une couverture mondiale : Paris, Londres, Washington et Singapour. Ses membres ont des expériences professionnelles diverses et parlent plusieurs langues.

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.

La Direction fiscale de Sodexo définit la Politique fiscale du Groupe. Elle est conçue pour assurer la cohérence fiscale du Groupe au niveau mondial et pour veiller à ce que les impôts et taxes soient payés justement et conformément aux règles fiscales locales, ainsi qu'à l'activité de Sodexo dans les différentes régions dans lesquelles nous opérons. L'équipe fiscale mondiale veille à ce que les questions fiscales soient abordées de manière cohérente dans tous les pays, en conseillant et en assistant les équipes opérationnelles sur le sujet.

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 l'équipe de la Communication 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, du Contrôle Interne, des Ressources Humaines, du Développement Durable, de la Communication et du Secrétariat du Conseil.

Le plan d'audit 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 6.4.2.3. Approche en matière d'évaluation des risques) et des informations fournies par la Présidente-Directrice Générale, 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-Directrice Générale, du Comité d'Audit, ou du Comité Exécutif.

Lors de l'exercice 2022, la Direction de l'Audit Interne Groupe a effectué pendant l'exercice 40 missions dans 31 pays. Par ailleurs, le réseau de près de 85 coordinateurs du contrôle interne permet d'apporter un support 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 quatre fois par an à la Présidente-Directrice Générale, au Directeur Financier Groupe 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 2022, la Direction de l'Audit Interne a effectué une enquête de qualité post-audit auprès de l'ensemble des

entités auditées. 98% de ces entités ont jugé que la qualité de l'audit était satisfaisante.

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.