



## Avis de Convocation

AGO du 24 janvier 2017

**sodexo**  
SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

Issy-les-Moulineaux, le 4 janvier 2017

Madame, Monsieur, Cher Actionnaire,

J'ai le plaisir de vous convier à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle des actionnaires de SODEXO qui se tiendra le mardi 24 janvier 2017 à 15 heures 30 à la Maison de la Mutualité – 24 rue Saint-Victor - 75005 Paris.

Je souhaite que vous participiez personnellement à cette réunion au cours de laquelle nous vous commenterons les résultats et perspectives de notre Groupe. Vous aurez également la possibilité de poser vos questions et de vous prononcer sur les résolutions qui seront soumises à votre approbation.

Vous trouverez dans les pages qui suivent toutes les informations utiles pour prendre part à cette Assemblée.

Par ailleurs, vous pourrez également suivre en direct le déroulement de l'Assemblée Générale sur notre site Internet [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com).

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, Cher Actionnaire, l'expression de mes sentiments les meilleurs et les plus dévoués.



Sophie Bellon  
Présidente du Conseil d'Administration

# SOMMAIRE

ORDRE DU JOUR	4
COMMENT PARTICIPER A L'ASSEMBLEE GENERALE	5
QUELQUES CHIFFRES CLES	8
RAPPORT D'ACTIVITE DE L'EXERCICE 2015/2016	9
GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	26
PRESENTATION DES RESOLUTIONS	37
OBJECTIFS ET PROJET DE RESOLUTIONS	42
DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS COMPLEMENTAIRES	49

---

L'avis préalable à cette Assemblée Générale, prévu par l'article R. 225-73 du Code de commerce, a été publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires du 9 décembre 2016.

Les documents et renseignements relatifs à cette Assemblée Générale sont tenus à votre disposition dans les conditions légales et réglementaires en vigueur et en particulier, les informations visées à l'article R.225-73-1 du Code de commerce sont publiées sur le site Internet [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com) (rubrique *Finance – Assemblée Générale*).

L'accès à [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com) (rubrique *Finance – Assemblée Générale*) permet également de suivre en direct le déroulement de l'Assemblée Générale et de consulter **le Document de Référence 2015-2016** (déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 21 novembre 2016 et comprenant, notamment, les informations mentionnées à l'article R.225-83 du Code de commerce).

**Nous restons à votre disposition pour de plus amples informations :**

## **SODEXO**

Direction Juridique Groupe  
255, quai de la Bataille de Stalingrad  
92866 ISSY-LES-MOULINEAUX Cedex 9  
Tél. : +33 (0)1 57 75 81 12

# ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE DU 24 JANVIER 2017

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice 2015-2016
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015-2016
3. Affectation du résultat de l'exercice – Fixation du dividende
4. Engagement réglementé en faveur de Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration
5. Engagement réglementé en faveur de M. Michel Landel, Directeur Général
6. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Patricia Bellinger
7. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Michel Landel
8. Nomination en qualité d'administrateur de Mme Cécile Tandeau de Marsac
9. Renouvellement du mandat de co-Commissaire aux comptes titulaire du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit
10. Nomination de M. Jean-Baptiste Deschryver en qualité de co-Commissaire aux comptes suppléant
11. Fixation du montant annuel des jetons de présence
12. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2016 à M. Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 26 janvier 2016
13. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2016 à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration à compter du 26 janvier 2016
14. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2016 à M. Michel Landel, Directeur Général
15. Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue de l'achat par la Société de ses propres actions
16. Pouvoirs

# COMMENT PARTICIPER A L'ASSEMBLEE GENERALE ?

## Quelles conditions remplir pour participer à l'Assemblée ?

Seront admis à participer à l'Assemblée les actionnaires qui justifieront de leur qualité par l'inscription en compte des actions à leur nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit régulièrement pour leur compte le **vendredi 20 janvier 2017 à zéro heure, heure de Paris** (le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, ci-après « J-2 »), soit dans les compte-titres nominatifs de la Société, soit dans les compte-titres au porteur tenus par leur intermédiaire habilité.

**Pour les actionnaires au nominatif**, cette inscription en compte à J-2 dans les compte-titres nominatifs est suffisante pour leur permettre de participer à l'Assemblée.

**Pour les actionnaires au porteur**, ce sont les intermédiaires habilités qui tiennent les compte-titres ou au porteur qui, sur demande des actionnaires au porteur souhaitant participer à l'Assemblée, justifient directement de la qualité d'actionnaire de leurs clients auprès de la Société Générale (établissement centralisateur de l'Assemblée mandaté par Sodexo) par la production d'une attestation de participation qu'ils annexent au formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

## Comment participer à l'Assemblée ?

Tout actionnaire a quatre possibilités :

- **Assister personnellement à l'Assemblée ;**
- **Donner pouvoir au Président de l'Assemblée ;**
- **Donner pouvoir à un tiers ;**
- **Voter par correspondance.**

**Dans tous les cas, l'actionnaire doit impérativement compléter le formulaire joint et le transmettre à son intermédiaire habilité au moyen de l'enveloppe T jointe.**

Tout actionnaire ayant déjà voté par correspondance, envoyé un pouvoir ou demandé une carte d'admission ne peut plus choisir un autre mode de participation, mais peut néanmoins céder tout ou partie de ses actions.

## Assister personnellement à l'Assemblée ?

L'actionnaire qui souhaite assister personnellement à l'Assemblée doit demander une carte d'admission. Il suffit pour cela de **cocher la case A** en partie supérieure du formulaire, de **dater et de signer au bas du formulaire**. L'actionnaire au porteur qui n'aurait pas reçu sa carte d'admission le vendredi 20 janvier 2017 devra demander à son intermédiaire financier de lui délivrer une attestation de participation afin de justifier de sa qualité d'actionnaire à J-2 au bureau accueil de l'Assemblée.

**Le vote aura lieu à l'aide d'un boîtier de vote électronique.**

Pour faciliter le déroulement de la réunion, nous vous recommandons :

1. de vous présenter à partir 13h30 à l'adresse de l'Assemblée, aux bureaux d'émargement pour la signature de la feuille de présence si vous êtes muni de la carte d'admission. A défaut, vous devez vous présenter à l'accueil ;
2. d'entrer dans la salle avec le boîtier de vote électronique remis lors de la signature de la feuille de présence ;
3. de vous conformer aux indications données en séance pour utiliser le boîtier de vote.

## Donner pouvoir ou voter par correspondance ?

A défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, l'actionnaire peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- **Voter par correspondance** : cocher la case « je vote par correspondance » ; pour voter **OUI** aux résolutions : ne pas noircir les cases correspondantes / pour voter **NON** ou **s'abstenir** sur certaines résolutions proposées : noircir individuellement les cases correspondantes ; ne pas oublier de remplir la case « amendements et résolutions nouvelles », dater et signer au bas du formulaire ;
- **Donner pouvoir au Président de l'Assemblée** : cocher la case « je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale », dater et signer au bas du formulaire. Dans ce cas, il sera émis au nom de l'actionnaire un vote favorable aux projets de résolutions agréés par le Conseil d'Administration ;
- **Donner pouvoir à un tiers** : cocher la case « je donne pouvoir à », identifier la personne dénommée, dater et signer au bas du formulaire.

La notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée **par voie électronique** selon les modalités suivantes :

- **pour les actionnaires au nominatif** : en envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique, obtenue par leurs soins auprès d'un tiers certificateur habilité dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, à l'adresse électronique suivante : [mandataireAG.group@sodexo.com](mailto:mandataireAG.group@sodexo.com) en précisant leurs nom, prénom, adresse et leur identifiant Société Générale **pour les actionnaires au nominatif pur** (information disponible en haut et à gauche de leur relevé de compte) ou leur identifiant auprès de leur intermédiaire financier **pour les actionnaires au nominatif administré**, ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ;

- **pour les actionnaires au porteur** : en envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique, obtenue par leurs soins auprès d'un tiers certificateur habilité dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, à l'adresse électronique suivante [mandataireAG.group@sodexo.com](mailto:mandataireAG.group@sodexo.com) en précisant leurs nom, prénom, adresse et références bancaires complètes ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué, puis en demandant impérativement à leur intermédiaire financier qui assure la gestion de leur compte-titres d'envoyer une confirmation écrite (par courrier ou par fax) à la Société Générale (Service des Assemblées CS 30812, 44 308 Nantes Cedex 3 – Fax 02 51 85 57 01).

**Les désignations ou révocations de mandats exprimées par voie électronique ne pourront être prises en compte que si les notifications dûment signées et complétées sont réceptionnées au plus tard le vendredi 20 janvier 2017.**

Par ailleurs, seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats pourront être adressées à l'adresse électronique [mandataireAG.group@sodexo.com](mailto:mandataireAG.group@sodexo.com), toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et / ou traitée.

**Les votes par correspondance ou par procuration ne seront pris en compte que pour les formulaires dûment remplis et signés - et accompagnés de l'attestation de participation pour les actions au porteur - parvenus à la Société Générale (Service des Assemblées - CS 30812, 44 308 Nantes Cedex 3) au plus tard le vendredi 20 janvier 2017.**

# COMMENT REMPLIR VOTRE FORMULAIRE ?

**Vous désirez assister personnellement à l'Assemblée :**  
cochez A.

**IMPORTANT :** Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - *Important :* Before selecting please refer to instructions on reverse side  
**Quelle que soit l'option choisie, noircir comme ceci  la ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire - *Whichever option is used, shade box(es) like this , date and sign at the bottom of the form***  
**A.**  Je désire assister à cette assemblée et demande une carte d'admission à dater et signer au bas du formulaire. / *I wish to attend the shareholder's meeting and request an admission card : date and sign at the bottom of the form.*  
**B.**  J'utilise le formulaire de vote par correspondance ou par procuration ci-dessous, selon l'une des 3 possibilités offertes / *I prefer to use the postal voting form or the proxy form as specified below.*



**SERVICES DE QUALITÉ DE VIE**  
 Société Anonyme au capital de 614 964 556 Euros  
 Siège Social : 255, Quai de la Bataille de Stalingrad  
 92130 Issy Les Moulineaux  
 301 940 219 R.C.S. Nanterre

**Assemblée Générale Ordinaire  
du 24 Janvier 2017 à 15H30**  
à La Maison de la Mutualité  
24 Rue Saint-Victor - 75005 PARIS

*Ordinary General Meeting  
convened as of January 24, 2017 at 3.30 p.m.  
at La Maison de la Mutualité  
24 Rue Saint-Victor - 75005 PARIS*

**CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ - FOR COMPANY'S USE ONLY**

Identifiant - Account Vote simple  
Single vote

Nombre d'actions Nominatif  
Registered

Number of shares Porteur  
Bearer

Nombre de vote - Number of voting rights Vote double  
Double vote

**JE VOTE PAR CORRESPONDANCE // I VOTE BY POST**  
Cf. au verso (2) - See reverse (2)

Je vote OUI à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directeur ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en noircissant comme ceci  la case correspondante et pour lesquels je vote NON ou je m'abstiens.  
*I vote YES all the draft resolutions approved by the Board of Directors, EXCEPT those indicated by a shaded box - like this , for which I vote NO or I abstain.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dui / Non/No Yes Abst/Abst	F
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
10	11	12	13	14	15	16	17	18	B	G
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
19	20	21	22	23	24	25	26	27	C	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
28	29	30	31	32	33	34	35	36	D	J
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
37	38	39	40	41	42	43	44	45	E	K
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									

S'il y a des amendements ou des résolutions nouvelles présentés en assemblée / In case amendments or new resolutions are proposed during the meeting  
- Je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale de voter en mon nom. / I appoint the Chairman of the general meeting to vote on my behalf.....  
- Je m'abstiens / Abstention équivaut à un vote contre. / I abstain from voting is equivalent to vote NO.  
- Je donne procuration (cf. au verso renvoi (2)) à M., Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom.  
/ I appoint (see reverse (2)) M., Mrs or Miss, Corporate Name to vote on my behalf.

Pour être prise en considération, toute formule doit parvenir au plus tard :  
In order to be considered, this completed form must be returned at the latest:

à la banque / to the bank      20 Janvier 2017 / January, 20th 2017

**JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**  
Cf. au verso (3)

**I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING**  
See reverse (3)

**ATTENTION :** s'il s'agit de titres au porteur, les présentes instructions ne seront valides que si elles sont directement retournées à votre banque.  
**CAUTION :** if it is about bearer securities, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.

Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (si ces informations figurent déjà, les vérifier et les rectifier éventuellement). Cf. au verso (1)  
Surname, first name, address of the shareholder (if this information is already supplied, please verify and correct if necessary). See reverse (1)

**Quel que soit votre choix, datez et signez ici.**

Date & Signature

**JE DONNE POUVOIR À :** Cf. au verso (4)

**I HEREBY APPOINT:** See reverse (4)

M. Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name

Adresse / Address

**Vérifiez vos nom, prénom et adresse et modifiez-les en cas d'erreur.**

**Vous désirez voter par correspondance :**  
cochez cette case et suivez les instructions.

**Vous désirez donner pouvoir au Président de l'Assemblée :**  
cochez cette case.

**Vous désirez donner pouvoir à une personne dénommée qui sera présente à l'Assemblée et votera à votre place :** cochez cette case et inscrivez les coordonnées de cette personne.

## QUELQUES CHIFFRES CLES

Créé en 1966 à Marseille par Pierre Bellon, Sodexo est le leader mondial des services de Qualité de Vie.

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

Au 31 août 2016



(1) Classement 2016 Fortune 500.

(2) Enquête d'Engagement 2016 envoyée à 371 761 salariés du Groupe et à laquelle 211 501 collaborateurs ont répondu.

(3) Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) : Lancés en 1999, les indices du Dow Jones Sustainability permettent le classement mondial des entreprises les plus en pointe en matière de responsabilité économique, sociale et environnementale. Ces indices sont calculés conjointement par S&P Dow Jones Indices et RobecoSAM.

(4) Le Sustainability Yearbook de RobecoSAM est une publication de référence au niveau mondial en matière de responsabilité d'entreprise. Plus de 3 000 sociétés de 59 secteurs sont évaluées selon plus de 120 indicateurs financiers, environnementaux, sociaux et économiques.

# RAPPORT D'ACTIVITE DE L'EXERCICE 2015-2016 (clos le 31 août 2016)

## 1. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2015-2016

### 1.1 UNE PERFORMANCE SOLIDE

Au cours de l'exercice 2015-2016, l'ensemble des activités a contribué à la croissance interne <sup>(1)</sup> de + 2,5 %, à l'exception des Bases-Vie, en repli de - 16 % du fait d'un net ralentissement de l'activité des secteurs minier et pétrolier. Hors Bases-Vie, la croissance interne atteint + 4 %, soutenue à hauteur de + 0,5 % par les effets de la Coupe du Monde de Rugby au Royaume-Uni au premier trimestre et du fait de la bonne tenue des Services Avantages et Récompenses.

Par région, on constate une accélération de la croissance en Amérique du Nord et une progression vigoureuse au Royaume-Uni et en Irlande. L'Europe continentale affiche une hausse de + 1,0 % avec une amélioration en Entreprises et Administrations, et une croissance soutenue en Allemagne et Russie, mais impactée par une situation difficile en France, notamment au quatrième trimestre.

Le résultat opérationnel hors effets de change et coûts exceptionnels <sup>(2)</sup>, ressort en hausse de + 8,2 %, en ligne avec l'objectif fixé au début de l'exercice. La marge opérationnelle s'est améliorée de + 30 points de base, hors effet de change, soutenue par des gains de productivité et les premiers résultats du Programme d'adaptation et de simplification lancé au début de l'exercice. Des coûts exceptionnels de 108 millions d'euros ont été enregistrés au cours de l'exercice au titre de ce programme. Les frais financiers nets ont légèrement augmenté compte tenu d'une indemnité exceptionnelle de 21 millions d'euros liée au remboursement par anticipation d'emprunts souscrits auprès d'investisseurs américains. Cette opération s'inscrit dans le cadre d'un programme de restructuration de la dette visant à étendre les maturités et à diminuer les taux de financement. Le taux d'imposition a également légèrement augmenté à 33,7 % par rapport au taux exceptionnellement bas de 31,1 % enregistré l'année dernière. Par conséquent, le résultat net part du Groupe diminue de - 9 %. Le résultat net avant ces éléments non récurrents <sup>(3)</sup> et hors variations de change, s'est inscrit en hausse de + 5,2 %.

Confiant dans les perspectives du Groupe, le Conseil d'administration a décidé de proposer un dividende de 2,40 euros par action, en augmentation de + 9,1 %, ce qui représente un taux de distribution de 57 %, soit environ 50 % du résultat net avant éléments non récurrents.

Au cours de l'exercice 2015-2016, les liquidités générées par les opérations se sont élevées à 595 millions d'euros, après des investissements opérationnels inhabituellement élevés liés à la mobilisation du contrat Rio Tinto et à un décalage dans le temps entre les encaissements et les décaissements liées à la Coupe du Monde de Rugby. L'endettement net <sup>(4)</sup> est en légère hausse à 407 millions d'euros, mais le bilan reste solide avec un taux d'endettement net <sup>(5)</sup> de 11 % et un ratio d'endettement net <sup>(6)</sup> de 0,3.

Sodexo est par ailleurs entré au CAC 40 en mars dernier, ce qui confirme la régularité de ses performances.

<sup>(1)</sup> Croissance interne : variation du chiffre d'affaires à taux de change (conversion des chiffres de l'exercice 2015-2016 aux taux de l'exercice 2014-2015) et périmètre constants, à l'exception du bolivar vénézuélien en Services Avantages et Récompenses (le chiffre d'affaires et le volume d'émission pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été convertis au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2014-2015).

<sup>(2)</sup> Les coûts exceptionnels représentent les coûts de la mise en œuvre du Programme d'adaptation et de simplification en 2015-2016 (108 millions d'euros).

<sup>(3)</sup> Éléments non récurrents : 108 millions d'euros de coûts exceptionnels et 21 millions d'euros liés à l'indemnité résultant du remboursement anticipé de la dette, soit respectivement 71 millions d'euros et 13 millions d'euros net d'impôts.

<sup>(4)</sup> Total des emprunts et dettes financières à la clôture de l'exercice diminués de la trésorerie opérationnelle.

<sup>(5)</sup> Taux d'endettement net = Endettement net / Capitaux propres.

<sup>(6)</sup> Ratio d'endettement net = Endettement net / EBITDA.

## 1.2 LA SEGMENTATION CREE DE NOUVELLES OPPORTUNITES COMMERCIALES

### Des clients du secteur de l'énergie et des ressources en quête de productivité et d'une présence internationale :

En mars, Sodexo a remporté un contrat de dix ans d'un montant estimé à près de 2,5 milliards de dollars australiens (environ 1,8 milliard d'euros) auprès du conglomérat minier international Rio Tinto pour délivrer une large gamme de services intégrés de facilities management sur les nombreux sites opérationnels du groupe dans la région de Pilbara, en Australie. Il s'agit du plus gros contrat de cette nature jamais signé par Sodexo. Les actifs de Rio Tinto dans cette région regroupent des ports, des communes, des aérodromes, des sites d'exploitation, des sites d'hébergement, des bâtiments commerciaux et des biens résidentiels. Sodexo a remporté ce contrat après avoir fait la démonstration de plusieurs de ses points forts dans des domaines essentiels : cohérence et qualité des services, démarche d'amélioration de la qualité de vie dans les villages et engagement fort en faveur des communautés locales. Les équipes de Sodexo assureront ainsi la gestion de projets, l'entretien des bâtiments et des espaces verts, les services d'hébergement et de restauration, les services communaux, le nettoyage, l'exploitation des aérodromes, les transports et la gestion du domaine. Les différentes phases de mobilisation progressent conformément aux prévisions et la mise en œuvre complète du contrat devrait être effective au cours de l'exercice 2016-2017. La capacité de l'équipe mondiale du segment Energie et Ressources à mobiliser plus de 100 experts à tous les niveaux du Groupe a été déterminante dans l'obtention de ce contrat d'un montant exceptionnel.

La crise qui touche le secteur de l'énergie et des ressources a incité les clients à prendre conscience des avantages dont ils peuvent bénéficier en confiant des contrats mondiaux à leurs prestataires de services. De fait, le Groupe a signé en septembre le renouvellement de deux contrats : l'un Seadrill, spécialiste de premier plan des forages en mer, et l'autre avec Shell. Le premier, d'un montant total de 200 millions d'euros, couvre 90 % de la flotte mondiale de Seadrill pour une durée de cinq ans. Le contrat avec Shell représente 135 millions d'euros dans cinq régions du monde. Ces succès s'appuient sur l'engagement du Groupe en matière de sécurité et de performance, son exceptionnelle culture du service, son expertise technique et son approche globale de la Qualité de Vie.

### Nouvelles extensions de contrats en facilities management pour les clients du segment Entreprises et Administrations :

Sodexo continue également de renforcer ses relations avec ses clients existants partout dans le monde. Sodexo a ainsi signé des contrats de services intégrés de facilities management avec Danone et Unilever en Indonésie, Huawei en Roumanie, en Colombie et en Malaisie ou encore Pfizer dans 12 pays asiatiques. L'offre pour les salons et clubs des compagnies aériennes proposée au niveau mondial attire des clients tels qu'United Airlines. Dans tous ces exemples, la clé de la réussite du Groupe réside dans l'intérêt pour le client de bénéficier d'une offre de services intégrés, homogène au niveau mondial mais aussi adaptée à l'environnement local.

### Accélérer le développement sur les marchés inexplorés :

Le Groupe a signé son premier contrat sur le **marché australien de la justice** pour une durée de cinq ans (reconductible pour deux autres périodes de cinq ans) avec le gouvernement d'Australie-Occidentale pour assurer la gestion et l'exploitation du nouvel établissement pour femmes à Melaleuca, un centre de détention provisoire et de réinsertion de 254 places. Dans le cadre de ce contrat, qui prend effet en décembre 2016, Sodexo va développer des partenariats avec des organisations non gouvernementales pour proposer des services et des programmes de réhabilitation et de réinsertion adaptés aux spécificités culturelles locales, afin d'aider les détenues à réussir leur réinsertion au sein de la société, et de réduire ainsi le risque de récidive. La longue et fructueuse expérience acquise par le Groupe, qui assure la gestion et l'exploitation de plus de 120 établissements dans le secteur de la justice à l'international, a été un facteur décisif dans l'obtention de ce contrat. De fait, l'expérience accumulée pendant 20 ans dans la gestion de l'ensemble des services dans des établissements pénitentiaires pour femmes au Royaume-Uni a constitué un élément essentiel de l'offre.

### Transfert d'expertise à de nouveaux marchés :

Dans le cadre de son offre *Clinical Technology Solutions*, Sodexo a installé et assure maintenant l'exploitation d'un lithotriporteur (appareil permettant la pulvérisation et l'élimination de calculs rénaux) pour le *Makati Medical Center*, un des meilleurs **hôpitaux des Philippines**. Pour ce contrat de 5 ans, Sodexo a recommandé l'équipement, acquis l'appareil, formé le personnel et réalise à présent les lithotripsies et les services associés. Cette réussite n'aurait pas été possible sans l'expertise et le partage d'expérience des équipes de ce segment.

### 1.3 LES ENGAGEMENTS DU GROUPE EN MATIERE DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE SONT AFFIRMES ET RECONNUS AUSSI BIEN EN INTERNE QU'A L'EXTERNE :

**Le taux d'engagement des employés a progressé de + 9 points depuis 2014 pour atteindre 68 %.** La dernière enquête d'engagement a été réalisée pour la première fois auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe ayant plus de six mois d'ancienneté, au niveau mondial. Avec un taux de réponse de 57 % et une amélioration de neuf points du taux d'engagement à 68 %, cette enquête en ligne est une réussite, dépassant à la fois la moyenne externe de 60 % et l'objectif interne du Groupe qui était fixé à 65 %. Parmi les autres enseignements de l'enquête : 80 % des employés considèrent Sodexo comme une entreprise responsable d'un point de vue social et environnemental, et 88 % d'entre eux préfèrent travailler pour Sodexo que pour un concurrent.

Elément important pour la **communauté financière**, Sodexo a été nommé par le *Dow Jones Sustainability index* leader mondial dans son secteur d'activité pour la 12e année consécutive. Sodexo est l'une des huit entreprises au monde à avoir remporté les trois titres décernés par le rapport RobecoSAM de 2016 : *Gold Class, Industry Leader et Industry Mover*. Le Groupe se maintient également dans l'indice STOXX® Global ESG Leaders et dans l'*Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe*.

À l'occasion de la réunion annuelle consacrée aux Principes d'autonomisation des Femmes des Nations Unies, Michel Landel, Directeur Général du Groupe, et Janet Awad, Présidente de la région Amérique latine, ont remporté le *CEO Leadership Award* pour leur engagement exemplaire et la mise en œuvre de politiques en faveur de l'avancement et de l'autonomisation des femmes au travail et dans la communauté. L'ONU a tout particulièrement mis en avant le *Sodexo Women's International Forum for talent (SWIFt)*, au cœur de la stratégie de Sodexo en faveur du renforcement de la mixité au sein du Groupe.

Sodexo a obtenu cette année le score maximal au classement *World Wildlife Fund (WWF)* des **Entreprises utilisatrices d'huile de palme**, un résultat qui traduit les actions énergiques et la vision à long terme de Sodexo pour favoriser progressivement l'utilisation de l'huile de palme responsable.

En partenariat, Sodexo, Ardo, McCain, PepsiCo, SCA, Unilever Food Solutions et le WWF ont lancé l'**International Food Waste Coalition** en 2015 afin de lutter contre le gaspillage alimentaire tout au long de la chaîne alimentaire.

Sodexo s'est également engagé à s'approvisionner en **produits de la mer durables** dans les 80 pays dans lesquels il est présent et à réduire de 34 % ses émissions de carbone d'ici à 2020, notamment dans sa chaîne d'approvisionnement, et en contribuant aux démarches de réduction des émissions engagées par ses propres clients.

Sodexo et le WWF ont travaillé ensemble à la conception et à la mise en œuvre de bonnes pratiques visant à réduire l'impact environnemental des prestations du Groupe sur les sites de ses clients, parmi lesquelles un programme de réduction des déchets alimentaires et le déploiement de technologies permettant de diminuer de la consommation d'énergie de 12 % à 45 %.

#### Évolution dans la gouvernance :

À l'issue de l'Assemblée Générale de Sodexo du 26 janvier 2016, le Conseil d'administration de Sodexo a nommé **Madame Sophie Bellon Présidente** du Conseil d'administration. Elle succède à **Monsieur Pierre Bellon**, fondateur de Sodexo, qui est lui-même nommé Président d'honneur.

**Monsieur Emmanuel Babeau**, Directeur Général Délégué de Schneider Electric, en charge des finances et des affaires juridiques, a été nommé au Conseil d'administration par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale de Sodexo du 26 janvier 2016.

Le Conseil proposera à l'Assemblée Générale au 24 janvier 2017 le renouvellement du mandat d'administrateur de **Madame Patricia Bellinger** et de **Monsieur Michel Landel**.

**Monsieur Paul Jeanbart**, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017, n'a pas souhaité le renouvellement de celui-ci. Le Conseil le remercie chaleureusement pour la qualité de sa contribution au développement du Groupe pendant de nombreuses années.

Enfin le Conseil soumettra au vote de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017 la nomination en qualité d'administrateur de **Madame Cécile Tandeau de Marsac**, qui exerce actuellement chez Solvay les fonctions de Directrice Générale des Ressources Humaines. Elle apportera au Conseil l'expérience qu'elle a acquise en matière de Ressources Humaines dans de grands groupes internationaux.

Ces changements portent la représentation féminine au Conseil d'administration de Sodexo à 50 %.

## 2. PERFORMANCE DE L'EXERCICE 2015-2016

### 2.1 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 août		Variation	Variation à taux de change constant*
	2015-2016	2014-2015		
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>20 245</b>	<b>19 815</b>	<b>+2,2 %</b>	<b>+ 2,6 %</b>
Croissance interne	2.5 %	2,5 %		
<b>Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels (1)</b>	<b>1 203</b>	<b>1 143</b>	<b>+ 5,2 %</b>	<b>+ 8,2 %</b>
Marge opérationnelle avant coûts exceptionnels (1)	5,9 %	5,8 %	+ 10 pb	<b>+ 30 pb</b>
Coûts exceptionnels (1)	(108)			
<b>Résultat opérationnel (publié)</b>	<b>1 095</b>	<b>1 143</b>		
Produits financiers	34	65		
Charges financières	(145)	(172)		
<b>Résultat financier</b>	<b>(111)</b>	<b>(107)</b>		
Quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence	7	7		
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>991</b>	<b>1 043</b>	<b>- 5,0 %</b>	
Impôts sur les résultats	(330)	(320)		
<i>Taux effectif d'impôt</i>	33,7 %	31,1 %		
<b>Résultat de l'ensemble consolidé</b>	<b>661</b>	<b>723</b>		
Part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle	24	23		
<b>RESULTAT NET PART DU GROUPE AVANT ELEMENTS NON-RECURRENTS (2) (NET D'IMPOTS)</b>	<b>721</b>	<b>700</b>	<b>+ 3,0 %</b>	<b>+ 5,2 %</b>
<b>RESULTAT NET PART DU GROUPE PUBLIE</b>	<b>637</b>	<b>700</b>	<b>- 9,0 %</b>	<b>- 6,8 %</b>
<b>Bénéfice net par action (en euros)</b>	<b>4,21</b>	<b>4,60</b>	<b>- 8,5 %</b>	
<b>Dividende par action (en euros)</b>	<b>2,40 (3)</b>	<b>2,20</b>	<b>+ 9,1 %</b>	

\* Variation hors effet de change calculée en convertissant les chiffres de 2015-2016 aux taux de l'exercice 2014-2015, à l'exception du bolivar vénézuélien.  
Toutes les données en VEF pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été converties au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2014-2015.

<sup>1</sup> Les coûts exceptionnels représentent les coûts de la mise en œuvre du Programme d'adaptation et de simplification sur l'exercice 2015-2016 pour 108 millions d'euros.

<sup>2</sup> Éléments non récurrents : 108 millions d'euros de coûts exceptionnels et 21 millions d'euros liés à l'indemnité résultant du remboursement anticipé de la dette, soit respectivement 71 millions d'euros et 13 millions d'euros net d'impôts.

<sup>3</sup> Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 janvier 2017.

## 2.2 ÉCART DE CHANGE

Sodexo exerçant ses activités dans 80 pays, la proportion des devises les plus significatives dans le chiffre d'affaires et dans le résultat opérationnel est la suivante :

	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels
Dollar US	41 %	45 %
Euros	26 %	14 %
Livre sterling	10 %	10 %
Real brésilien	4 %	15 %

L'écart 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 du bolivar vénézuélien pour l'activité Services Avantages et Récompenses. Toutes les données en VEF pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été converties au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF utilisé pour l'exercice 2014-2015.

Impact des taux de change	Variation par rapport à l'euro (en %, taux moyen)	Variation par rapport à l'euro (en %, taux de clôture)	Impact (en millions d'euros)		
			Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel avant coûts exceptionnels	Résultat net
Euro/dollar US	+ 4,8 %	+ 0,7 %	381	25	10
Euro/real brésilien	-18,9 %	+ 12,9 %	(211)	(42)	(25)
Euro/livre sterling	- 2,7 %	- 14,2 %	(57)	(4)	(3)

Au cours de l'exercice 2015-2016, le dollar US s'est stabilisé, ce qui s'est traduit par un impact beaucoup moins fort en glissement annuel qu'au cours de l'exercice précédent. A l'inverse, le Real brésilien a fortement chuté depuis juillet 2015, enregistrant une baisse de - 18,9 % en moyenne sur l'exercice 2015-2016. Néanmoins, le real a connu un fort rebond à partir de mars 2016, de sorte que cette devise était en hausse de + 12,9 % à la clôture de l'exercice 2015-2016 par rapport à la clôture de l'exercice précédent. La livre sterling a connu la tendance inverse, s'inscrivant en fort recul par rapport à l'euro à partir de juin 2016, après le référendum sur le Brexit.

En ce qui concerne le bolivar vénézuélien, le Groupe considère que la meilleure estimation du taux de change auquel les fonds de ses activités au Venezuela pourraient être rapatriés est le taux DICOM. Le taux de change utilisé pour l'exercice clos le 31 août 2016 est de 1 USD = 645 VEF (soit 1 euro = 718 VEF) par rapport au taux de 1 USD = 199 VEF utilisé pour l'exercice clos le 31 août 2015. Les impacts de cette dépréciation ne sont pas significatifs à l'échelle du Groupe car ses activités au Venezuela ne représentent plus que 0,1 % de son chiffre d'affaires consolidé et moins de 0,4 % de son résultat opérationnel.

## 2.3 CHIFFRE D'AFFAIRES

Pour l'exercice 2015-2016, le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 20,2 milliards d'euros, en hausse de + 2,2 %. La croissance interne du chiffre d'affaires ressort à + 2,5 %. Les variations de change ont eu un effet négatif de - 0,4 %, partiellement compensé par l'impact de + 0,1 % des acquisitions et cessions de filiales.

### Chiffre d'affaires par activité

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne <sup>(1)</sup>	Variation totale
<b>Services sur Site</b>				
Amérique du Nord	8 629	7 972	+ 3,8 %	+ 8,2 %
Europe continentale	5 690	5 686	+ 1,0 %	+ 0,1 %
Royaume-Uni et Irlande	2 008	1 832	+ 11,3 %	+ 9,6 %
Reste du Monde	3 143	3 504	- 3,2 %	- 10,3 %
<b>Total Services sur Site</b>	<b>19 470</b>	<b>18 994</b>	<b>+ 2,4 %</b>	<b>+ 2,5 %</b>
<b>Services Avantages et Récompenses</b>	<b>780</b>	<b>827</b>	<b>+ 4,7 %</b>	<b>- 5,7 %</b>
<b>Élimination du chiffre d'affaires interne</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>		
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>20 245</b>	<b>19 815</b>	<b>+ 2,5 %</b>	<b>+ 2,2 %</b>

<sup>1</sup> Croissance interne : variation du chiffre d'affaires à taux de change constants (conversion des chiffres de 2015-2016 aux taux de l'exercice 2014-2015) et périmètre constants, à l'exception du bolivar vénézuélien en Services Avantages et Récompenses. Le chiffre d'affaires et le volume d'émission pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été convertis au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2014-2015.

## SERVICES SUR SITE

En Services sur Site, la croissance interne ressort à + 2,4 %, reflétant :

- au Royaume-Uni, la contribution de la Coupe du Monde de Rugby au premier trimestre et la montée en puissance des nombreux nouveaux contrats remportés pendant l'exercice 2014-2015,
- une bonne dynamique en Amérique du Nord avec une accélération de la croissance en Santé et en Entreprises et Administrations,
- une reprise modeste de l'activité sur le segment Entreprises et Administrations en Europe continentale, à l'exception de la France impactée par les inondations, les attentats terroristes et les grèves, notamment au dernier trimestre,
- un déclin de - 16 % en Bases-Vie dans le Reste du Monde, en raison des difficultés des secteurs de l'énergie et des ressources.

### Répartition par segment :

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne
Entreprises et Administrations	9 995	9 989	+ 2,4 %
Santé et Seniors	5 074	4 786	+ 3,4 %
Éducation	4 401	4 219	+ 1,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>19 470</b>	<b>18 994</b>	<b>+ 2,4 %</b>

La croissance interne de + 2,4 % enregistrée en Services sur Site peut s'analyser de différentes manières, par type de services ou sur la base du double critère de la fidélisation et du gain de nouveaux contrats.

La croissance interne de +4,5 % enregistrée dans les services de facilities management est significativement plus élevée que la hausse de + 1,5 % affichée par les contrats de restauration. Les services facilities management représentent désormais 30 % du chiffre d'affaires des Services sur Site.

Durant l'exercice 2015-2016, le taux de fidélisation des clients est resté stable à 93,1 %. En effet, l'amélioration enregistrée en Amérique du Nord et au Royaume-Uni où le Groupe signe des contrats de plus en plus importants renouvelés moins fréquemment, a été compensée par une baisse du taux de fidélisation dans le Reste du Monde, notamment en Amérique latine. Le taux de développement (gain de nouveaux contrats) est ressorti à 7,2 %, en baisse de 30 points de base : les nouveaux contrats importants signés dans le Reste du Monde (dont le contrat Rio Tinto) ont été contrebalancés par un faible développement dans les Universités en Amérique du Nord, ainsi qu'au Royaume-Uni et en Irlande, compte tenu des nombreux démarrages des contrats remportés au cours de l'exercice 2014-2015. Dans les autres régions, les gains de nouveaux contrats sont restés relativement stables. La croissance sur sites existants ressort à +2,1 %, un niveau similaire aux +2,2 % enregistrés pour l'exercice 2014-2015. La baisse significative des volumes en Bases-Vie a été compensée par une augmentation des extensions de contrats dans les services intégrés de facilities management dans les sites existants sur l'ensemble des autres segments.

## Amérique du Nord

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	2 264	2 040	+ 7,1 %			
Santé et Seniors	3 171	2 889	+ 4,9 %			
Éducation	3 194	3 043	+ 0,4 %			
<b>TOTAL</b>	<b>8 629</b>	<b>7 972</b>	<b>+ 3,8 %</b>	<b>+ 0,1 %</b>	<b>+ 4,3 %</b>	<b>+ 8,2 %</b>

Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord s'élève à 8,6 milliards d'euros pour l'exercice 2015-2016, en progression de + 8,2 % par rapport à l'exercice 2014-2015. La croissance interne est de + 3,8 % sur la période, avec une accélération de la croissance en Santé et Seniors ainsi qu'en Entreprises et Administrations.

En **Entreprises et Administrations**, la croissance interne atteint **+ 7,1 %**, traduisant un développement soutenu des offres de services intégrés aussi bien auprès des clients existants que de nouveaux clients tels que Pfizer ou United Airlines ainsi qu'une croissance solide sur sites existants dans le segment Défense.

En **Santé et Seniors**, la croissance interne s'est améliorée de manière continue au cours de l'exercice 2015-2016. La progression de **+ 4,9 %** sur l'exercice 2015-2016 résulte des nouveaux contrats signés durant les exercices 2014-2015 et 2015-2016 ainsi que de la croissance vigoureuse des ventes sur sites existants.

En **Éducation**, la croissance interne du chiffre d'affaires est de **+ 0,4 %**. Cette amélioration s'explique par une solide croissance sur sites existants dans les universités, compensé par un développement commercial modeste. En ce qui concerne les écoles, le développement commercial s'est amélioré au cours de l'exercice 2015-2016.

## Europe continentale

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	3 477	3 463	+ 1,7 %			
Santé et Seniors	1 301	1 327	- 1,3 %			
Éducation	912	896	+ 1,8 %			
<b>TOTAL</b>	<b>5 690</b>	<b>5 686</b>	<b>+ 1,0 %</b>	<b>- 0,4 %</b>	<b>- 0,5 %</b>	<b>+ 0,1 %</b>

En **Europe Continentale**, le chiffre d'affaires s'élève à 5,7 milliards d'euros, un niveau stable par rapport à l'exercice précédent. La croissance interne ressort à **+ 1,0 %** avec une certaine reprise de l'activité en Entreprises et Administrations dans la plupart des pays matures de la région, ainsi qu'une croissance soutenue en Allemagne, Russie et dans les économies en développement. Cette performance est impactée par une situation difficile en France sur l'ensemble de l'exercice, et plus particulièrement au quatrième trimestre en raison des grèves, des inondations et des attentats terroristes.

Sur le segment **Entreprises et Administrations**, la croissance interne de **+ 1,7 %** s'explique par une croissance modeste du chiffre d'affaires sur site en Europe du sud et dans les pays nordiques mais progression vigoureuse dans les économies en développement, notamment en Russie et en Turquie, grâce au succès continu de l'offre de services intégrés. En France, le secteur de la Justice est impacté par la perte d'un contrat, tandis que le segment Sports et Loisirs, en particulier le tourisme fluvial sur la Seine, a été sévèrement touché par une saison touristique décevante cet été à Paris, liée aux inondations de juin et aux attentats terroristes de novembre 2015 et juillet 2016.

La contraction de **- 1,3 %** du chiffre d'affaires du segment **Santé et Seniors** résulte principalement d'une faible croissance sur site et de l'approche sélective adoptée pour les nouveaux contrats, notamment en France. Le marché français est par ailleurs impacté par des programmes de réductions de coûts et par l'absence de nouvelles opportunités de développement sur le segment des hôpitaux publics. La montée en puissance du contrat Korian signé l'année dernière sur le segment Seniors se déroule de manière satisfaisante. Sodexo enregistre de bons résultats dans les pays nordiques, avec la mobilisation du contrat pour la fourniture de matériel médical à domicile pour la population de la province d'Östergötland en Suède.

L'activité **Éducation** progresse de **+ 1,8 %** reflétant notamment une croissance des volumes en France et en Allemagne.

## Royaume-Uni et Irlande

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	1 483	1 332	+ 14,2 %			
Santé et Seniors	366	359	- 0,9 %			
Éducation	159	141	+ 15,1 %			
<b>TOTAL</b>	<b>2 008</b>	<b>1 832</b>	<b>+ 11,3 %</b>	<b>+ 1,1 %</b>	<b>- 2,8 %</b>	<b>+ 9,6 %</b>

Le chiffre d'affaires au **Royaume-Uni et en Irlande** s'inscrit en progression de + 9,6 % à 2,0 milliards d'euros. La croissance interne de + 11,3 % s'explique en partie par la contribution significative du contrat de la Coupe du Monde de Rugby sur le premier trimestre. Toutefois, même hors cet élément, la croissance interne reste solide à + 5,3 % grâce à la montée en puissance de nombreux contrats remportés durant l'exercice 2014-2015 et au taux de fidélisation élevé enregistré sur l'exercice. Le résultat du référendum sur le Brexit n'a eu aucun impact sur l'activité, même si cet événement a pu ralentir la prise de décision sur certains marchés publics.

En **Entreprises et Administrations**, la croissance interne du chiffre d'affaires s'élève à + 14,2 %. Cette très bonne performance s'explique en grande partie par la Coupe du Monde de Rugby qui contribue au chiffre d'affaires durant le premier trimestre, à hauteur de 131 millions d'euros, et à la croissance interne pour + 8,3 %. Toutefois, même si l'on exclut cet élément, la croissance reste solide à + 5,9 % grâce à la mobilisation progressive d'importants contrats remportés durant l'exercice 2014-2015 (*Transforming Rehabilitation*, Diageo...) ainsi qu'aux extensions de contrats pour une gamme élargie de services de facilities management auprès de nos clients existants. Le développement commercial est plus modeste en 2015-2016 compte-tenu du niveau élevé des mobilisations réalisées sur les contrats signés au cours de l'exercice précédent.

Le segment **Santé et Seniors** enregistre une baisse de - 0,9 % à taux de change et périmètre constants. La montée en puissance du contrat *Imperial College Hospitals* à Londres a alimenté la croissance des deux derniers exercices. Aucun contrat significatif n'a été mobilisé durant cet exercice, en l'absence d'opportunités de développement intéressantes. Sodexo a enregistré une croissance sur site existants solide, mais insuffisante pour compenser les pertes de contrats sur l'exercice.

En **Éducation**, la croissance interne de + 15,1 % s'explique par un taux de développement élevé, avec notamment la montée en puissance des contrats signés avec les universités de York St John et Northumbria et la signature de plusieurs nouveaux contrats avec des écoles.

#### **Brexit :**

En juin 2016, les électeurs britanniques ont voté pour la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne. Sodexo est présent au Royaume-Uni depuis 1988 et emploie environ 35 000 personnes dans ce pays. Le « Brexit » ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les activités du Groupe. Sodexo est en effet un acteur local, qui travaille avec des fournisseurs et des salariés locaux, et très souvent pour les pouvoirs publics et des services gouvernementaux. Cependant, la croissance de l'activité dépendra de l'évolution du PIB et de l'emploi dans le pays.

## Reste du Monde (Amérique latine, Afrique, Moyen-Orient, Asie, Australie et Bases-Vie)

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne	Croissance externe	Écart de change	Croissance totale
Entreprises et Administrations	2 771	3 154	- 4,9 %			
Santé et Seniors	236	211	+ 19,4 %			
Éducation	136	139	+ 0,3 %			
<b>TOTAL</b>	<b>3 143</b>	<b>3 504</b>	<b>- 3,2 %</b>	<b>+ 0,3 %</b>	<b>- 7,4 %</b>	<b>- 10,3 %</b>

Dans le Reste du Monde (Amérique latine, Afrique, Moyen-Orient, Asie, Australie et Bases-Vie), le chiffre d'affaires de l'exercice 2015-2016 ressort à 3,1 milliards d'euros, en recul de - 10,3 % par rapport à l'exercice précédent (- 3,2 % en croissance interne). Cette région est fortement impactée par la baisse de - 16 % des activités Bases-Vie. Hors Bases-Vie, la région a maintenu une croissance interne soutenue à + 7,0 %.

En **Entreprises et Administrations**, le chiffre d'affaires recule de - 4,9 % hors effets de change et de périmètre, pour plusieurs raisons :

- En Bases-Vie, les baisses importantes des prix du pétrole et des matières premières ont conduit les clients à revoir à la baisse leurs niveaux de production, et donc les niveaux de service requis. Au Chili en particulier, dans un contexte économique et social tendu, plusieurs clients ont cherché à diversifier leurs fournisseurs. Ainsi, le chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants en Bases-Vie dans le Reste du Monde diminue de - 16 %. L'activité s'est stabilisée au troisième trimestre par rapport au trimestre précédent et, à partir du quatrième trimestre, la base de comparaison est devenue moins défavorable. Le contrat Rio Tinto signé en mars a soutenu l'activité en juillet et en août. L'impact de ce contrat sera cependant plus significatif sur l'exercice 2016-2017, de même que les extensions de contrats signées avec Seadrill et Shell en septembre 2016.
- La tendance reste solide sur les autres segments dans la région, grâce à une dynamique commerciale vigoureuse et aux extensions des contrats dans la région Asie-Pacifique et, plus modestement, au Moyen-Orient et en Afrique. Une certaine reprise de l'activité observée au Brésil au dernier trimestre a compensé le ralentissement de la demande au Moyen-Orient et en Afrique, où l'impact de la faiblesse prolongée des cours du pétrole commence à se faire sentir sur l'économie.

En **Santé et Seniors**, la croissance interne s'établit à + 19,4 %, tirée par de nouveaux succès commerciaux et par la croissance sur sites existants, en particulier en Amérique latine et en Asie.

En **Éducation**, le chiffre d'affaires est resté stable par rapport à l'exercice 2014-2015. La croissance vigoureuse enregistrée en Asie a été compensée par la décision de mettre fin à un contrat en Afrique.

## SERVICES AVANTAGES ET RECOMPENSES

Le chiffre d'affaires de l'activité **Services Avantages et Récompenses** s'élève à 780 millions d'euros, en baisse de - 5,7 %, sous l'effet notamment de la forte dépréciation du real brésilien. La croissance interne du volume d'émission s'inscrit en hausse de + 6,9 %, grâce à la relative bonne tenue de l'ensemble des régions, avec une forte augmentation de la valeur faciale au Brésil, une croissance soutenue en Europe et une progression particulièrement vigoureuse au Mexique, au Chili et en Turquie. La croissance interne du chiffre d'affaires est cependant plus modeste. Elle s'établit à + 4,7 %, en raison d'une forte concurrence sur les prix au Brésil, notamment de la part des acteurs plus modestes, et de la faiblesse exceptionnelle des taux d'intérêt en Europe.

### Volume d'émission<sup>1</sup>

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne <sup>2</sup>	Croissance externe	Effet de change <sup>1</sup>	Variation
Amérique latine	6 678	7 526	+ 7,8 %			
Europe et Asie	9 593	8 894	+ 6,2 %			
<b>TOTAL</b>	<b>16 271</b>	<b>16 420</b>	<b>+ 6,9 %</b>	<b>+ 1,7 %</b>	<b>- 9,5 %</b>	<b>- 0,9 %</b>

(1) 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 (activité Services Avantages et Récompenses).

(2) Croissance interne : variation du chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants à l'exception du bolivar vénézuélien (le chiffre d'affaires et le volume d'émission pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été convertis au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2014-2015).

### Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	Exercice 2015-2016	Exercice 2014-2015	Croissance interne <sup>2</sup>	Croissance externe	Effet de change <sup>1</sup>	Variation
Amérique latine	376	431	+6,1 %			
Europe et Asie	404	396	+3,1 %			
<b>TOTAL</b>	<b>780</b>	<b>827</b>	<b>+4,7 %</b>	<b>+0,2 %</b>	<b>-10,6 %</b>	<b>-5,7 %</b>

En **Amérique latine** l'exercice a été marqué par une croissance organique solide de **+ 7,8 %** en volume d'émission, et de **+ 6,1 %** en chiffre d'affaires.

L'augmentation de la valeur faciale a contribué à soutenir la croissance dans la région. Au Brésil, l'augmentation progressive du chômage a entraîné une diminution du nombre de bénéficiaires des clients existants, et provoqué par conséquent une intensification de la concurrence tout au long de l'année, notamment sous la poussée de petits acteurs menant des politiques agressives de conquête commerciale. Toutefois, les valeurs faciales ont augmenté à un rythme proche de celui de l'inflation ce qui a plus que compensé la baisse du nombre de bénéficiaires.

Le Mexique et le Chili ont enregistré une croissance particulièrement soutenue, marquée par une augmentation de la valeur faciale, un fort développement commercial et une amélioration du taux de pénétration sur ces deux marchés.

La croissance interne est calculée en convertissant les chiffres de 2015-2016 aux taux de l'exercice 2014-2015, à l'exception du bolivar vénézuélien. Toutes les données en VEF pour les exercices 2015-2016 et 2014-2015 ont été converties au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2014-2015.

En **Europe et en Asie**, les volumes d'émission ont enregistré une croissance interne solide de **+ 6,2 %**. La croissance interne du chiffre d'affaires a cependant été plus modeste à **+ 3,1 %**. L'écart de croissance entre les volumes d'émission et le chiffre d'affaires s'explique principalement par le niveau historiquement faible des taux d'intérêt dans les pays européens matures. La demande de produits existants et nouveaux est restée forte sur l'ensemble des marchés, le taux de pénétration a continué à progresser en Asie, et la dynamique est restée vigoureuse en Turquie.

## 2.4 RESULTAT OPERATIONNEL

Le résultat opérationnel avant coûts exceptionnels s'élève à 1 203 millions d'euros pour l'exercice 2015-2016, en hausse de + 8,2 % hors effet de change et en ligne avec l'objectif du Groupe pour l'exercice. La marge opérationnelle avant coûts exceptionnels ressort à 5,9 % et progresse de + 10 points de base par rapport à l'exercice précédent. Hors effet de change, et notamment la faiblesse du real brésilien, l'amélioration de la marge atteint +30 points de base.

Cette amélioration significative des marges est le fruit des mesures d'amélioration de la productivité, portées notamment par le Programme d'adaptation et de simplification lancé en novembre 2015. Les premières économies réalisées grâce à ce plan se sont élevées à 32 millions d'euros au second semestre de l'exercice 2015-2016.

Déduction faite des coûts exceptionnels de 108 millions d'euros liés à ces mesures d'adaptation et de simplification, le résultat opérationnel ressort à 1 095 millions d'euros contre 1 143 millions d'euros pour l'exercice 2014-2015.

**Toutes les données relatives au résultat opérationnel dans la suite de ce chapitre s'entendent hors ces coûts exceptionnels<sup>(1)</sup>.**

### Résultat opérationnel par activité<sup>1</sup>

(en millions d'euros)	Résultat opérationnel Exercice 2015-2016	Résultat opérationnel Exercice 2014-2015	Variation du résultat opérationnel (hors effet de change)	Variation du résultat opérationnel	Marge opérationnelle Exercice 2015-2016	Variation de la marge opérationnelle (hors effet de change <sup>2</sup> )
Services sur Site	1 082	992	+ 7,6 %	+ 9,1 %	5,6 %	+ 30 pb
Amérique du Nord	568	499	+ 9,3 %	+ 13,8 %	6,6 %	+ 30 pb
Europe continentale	281	238	+ 18,4 %	+ 18,1 %	4,9 %	+ 70 pb
Royaume-Uni et Irlande	137	94	+ 50,4 %	+ 45,7 %	6,8 %	+ 170 pb
Reste du Monde	96	161	- 38,6 %	- 40,4 %	3,1 %	- 170 pb
Services Avantages et Récompenses	262	285	+ 8,8 %	- 8,1 %	33,6 %	+ 110 pb
Frais de Direction Générale	(136)	(128)				
Élimination du chiffre d'affaires interne	(5)	(6)				
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AVANT COÛTS EXCEPTIONNELS</b>	<b>1 203</b>	<b>1 143</b>	<b>+ 8,2 %</b>	<b>+ 5,2 %</b>	<b>5,9 %</b>	<b>+ 30 pb</b>

<sup>1</sup> Hors coûts exceptionnels des mesures d'adaptation et de simplification de 108 millions d'euros.

<sup>2</sup> Variation hors effet de change calculée en convertissant les chiffres de 2016 aux taux de l'exercice 2015, à l'exception du bolivar vénézuélien. Toutes les données en VEF pour les exercices 2016 et 2015 ont été converties au taux de change de 1 USD = 645 VEF vs. 199 VEF pour l'exercice 2015.

L'amélioration régulière des marges s'est poursuivie pour l'activité Services sur Site, grâce à des gains de productivité, une efficacité opérationnelle renforcée et la première contribution du Programme d'adaptation et de simplification. Par région, la performance s'analyse comme suit :

- En **Amérique du Nord**, le résultat opérationnel augmente de + 9,3 % hors effet de change, tandis que la marge opérationnelle progresse de + 30 points de base sous l'effet d'une réduction significative des frais de structure et d'une gestion rigoureuse des contrats.
- En **Europe Continentale**, la croissance ressort à + 18,4 % hors effet de change, avec une marge en progression de + 70 points de base bénéficiant d'un renforcement de la productivité sur site, d'une bonne gestion des coûts de denrées ainsi que de l'approche plus sélective adoptée dans la réponse aux appels d'offres.
- Au **Royaume-Uni et Irlande**, le résultat opérationnel progresse de + 50,4 % hors effet de change, en raison d'une base de comparaison favorable par rapport à l'exercice 2014- 2015 qui avait été marqué par le coût élevé de la mobilisation des nouveaux contrats. La marge s'améliore de + 170 points de base.

Cette performance soutenue est due à la stratégie de réduction des frais généraux et d'amélioration de la rentabilité opérationnelle ainsi qu'à la contribution de l'évènement réussi de la Coupe du Monde de Rugby.

- Dans le **Reste du Monde**, le résultat opérationnel s'inscrit en recul de - 38,6 % hors effet de change, reflétant la conjoncture économique difficile pour l'industrie minière et les secteurs pétrolier et gazier, ainsi que le coût de sortie de certains contrats en Amérique latine. La bonne adaptation des coûts opérationnels dans les activités Bases-Vie ne compense pas l'impact de la forte baisse des volumes. Au second semestre, la légère amélioration des marges sous-jacentes en Bases-Vie, sous l'effet de la stabilisation des volumes et des mesures de maîtrise des coûts, a été compensée par le coût de la mobilisation autour du nouveau contrat Rio Tinto ainsi que par l'investissement réalisé dans la plateforme technique en Asie.

Le résultat opérationnel et la marge opérationnelle de l'activité **Services Avantages et Récompenses** ont été impactés par la forte variation de change du real brésilien, en baisse de - 18,9 % par rapport à l'euro. Hors effet de change, la progression est de + 8,8 % pour le résultat opérationnel et de + 110 points de base pour la marge opérationnelle. Cette solide performance s'explique par une bonne maîtrise des frais de structure et l'optimisation continue des charges opérationnelles.

## 2.5 RESULTAT NET PART DU GROUPE

Le **résultat opérationnel**, après coûts exceptionnels de 108 millions d'euros, ressort à 1 095 millions d'euros, en baisse de - 4,2 %.

Les **charges financières nettes** augmentent de 4 millions d'euros. Le coût de l'endettement net chute significativement de 41 millions d'euros grâce à la diminution de l'endettement moyen durant l'exercice, ainsi qu'à la baisse des taux d'intérêt, le coût moyen de la dette ayant été ramené de 3,8 % pour l'exercice 2014-2015 à 3,2 % pour l'exercice 2015-2016. Toutefois, les autres charges financières comprennent 21 millions d'euros d'indemnités exceptionnelles résultant du remboursement par anticipation de 208 millions de dollars d'emprunts, à taux d'intérêts élevés, souscrits auprès d'investisseurs américains. Cette opération s'inscrit dans le cadre d'un Programme de restructuration de la dette visant à étendre les maturités et à diminuer les taux de financement. Au cours des années à venir, ces indemnités seront plus que compensées par la réduction des frais financiers futurs.

Le **taux effectif d'impôt** ressort à 33,7 %, après avoir atteint un niveau exceptionnellement bas sur l'exercice 2014-2015 du fait de l'utilisation de déficits reportables non activés antérieurement.

La **quote-part dans les résultats des autres entreprises mises en équivalence** reste stable à 7 millions d'euros. La part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle est également stable à 24 millions d'euros.

Par conséquent, le **résultat net part du Groupe** s'établit à 637 millions d'euros, en recul de - 9 %. Le **résultat net part du Groupe avant éléments non récurrents** (nets d'impôts) s'élève à 721 millions d'euros, en progression de + 3,0 %, soit + 5,2 % hors effet de change. Les éléments non récurrents comprennent 108 millions d'euros de coûts exceptionnels et 21 millions d'euros liés à l'indemnité résultant du remboursement anticipé de la dette, soit respectivement 71 millions d'euros et 13 millions d'euros nets d'impôts.

## 2.6 BENEFICE NET PAR ACTION

Le **bénéfice net par action** avant éléments non récurrents s'élève à 4,77 euros, en hausse de + 3,7 %, et à 4,21 euros, en baisse de - 8,5 % après éléments non récurrents. Cette modeste relation par rapport à la variation du résultat net (- 9 %) est due à l'effet du rachat d'actions de 300 millions d'euros effectué au cours de l'exercice, net de la réduction de l'autocontrôle, entraînant la diminution du nombre moyen pondéré d'actions.

## 2.7 PROPOSITION DE DIVIDENDE

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale qui se tiendra le 24 janvier 2017, de porter le dividende à 2,40 euro par action au titre de l'exercice 2015-2016, soit une progression de + 9,1 % par rapport à l'exercice précédent. Cette proposition traduit la politique de Sodexo de maintenir une croissance régulière de son dividende, en ligne avec la croissance de son résultat. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 57 % par rapport aux chiffres publiés et un taux de distribution stable d'environ 50 % avant éléments non récurrents.

## 3. SITUATION FINANCIERE DU GROUPE

### 3.1 VARIATION DES FLUX DE TRESORERIE

Les variations des flux de trésorerie sont les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Exercice 2015-2016</b>	<b>Exercice 2014-2015</b>
Autofinancement	<b>1 019</b>	<b>973</b>
Variation du BFR *	<b>(74)</b>	<b>44</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés à l'activité*</b>	<b>945</b>	<b>1 017</b>
Investissements opérationnels nets	<b>(398)</b>	<b>(353)</b>
Déduction de la variation des actifs financiers en Services Avantages et Récompenses	<b>48</b>	<b>24</b>
<b>Liquidités générées par les opérations (LGO)</b>	<b>595</b>	<b>688</b>
Investissements financiers nets de cessions	<b>(42)</b>	<b>(49)</b>
Programme de rachat d'actions	<b>(300)</b>	<b>-</b>
Dividendes versés	<b>(355)</b>	<b>(300)</b>
Autres variations des capitaux propres	<b>80</b>	<b>(23)</b>
Autres variations (dont périmètre et change)	<b>(45)</b>	<b>(284)</b>
<b>(Augmentation)/Réduction de l'endettement net</b>	<b>(67)</b>	<b>32</b>

Les flux nets de trésorerie liés à l'activité s'élèvent à 945 millions d'euros, en recul de - 7,1 %. Le Programme d'adaptation et de simplification ainsi que des effets de change négatifs ont pesé sur l'autofinancement. Le besoin en fonds de roulement est marqué par l'effet de la Coupe du Monde de Rugby pour laquelle une part importante des encaissements se sont concentrés sur l'exercice 2014-2015, tandis que la majeure partie des dépenses ont été encourues durant l'exercice 2015-2016. Les délais de paiement clients ont également quelque peu augmenté, notamment en Amérique du Nord.

Les investissements opérationnels nets, y compris les investissements clients s'élèvent à 398 millions d'euros, soit 2 % du chiffre d'affaires contre 1,8 % en 2015. Cette augmentation est essentiellement liée à l'investissement de 64 millions d'euros réalisé pour le démarrage du contrat Rio Tinto.

Les liquidités générées par les opérations se sont élevées à 595 millions d'euros, en recul par rapport aux 688 millions d'euros de l'exercice 2014-2015. Cette variation est principalement due à l'impact net de la Coupe du Monde de Rugby pour 51 millions d'euros et à la mobilisation pour le contrat Rio Tinto à hauteur de 65 millions d'euros.

Les acquisitions (Investissements financiers) sur l'année s'élèvent à 42 millions d'euros net des cessions. Une fois pris en compte les rachats d'actions à hauteur de 300 millions d'euros et le versement de dividendes de 355 millions d'euros, l'endettement net consolidé augmente de seulement 67 millions d'euros sur l'exercice et atteint 407 millions d'euros au 31 août 2016.

## 3.2 ACQUISITIONS SUR LA PERIODE

Sur l'exercice 2015-2016, le Groupe a renforcé sa présence sur le marché portugais des Services Avantages et Récompenses. En Services aux Particuliers et à Domicile, la filiale Comfort Keepers a renforcé sa présence aux États-Unis et en Irlande. L'investissement total en acquisitions en 2015-2016 s'élève à 42 millions d'euros, net de quelques ventes d'activités.

## 3.3 PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS DE 2016

Le 19 novembre 2015, prenant acte de la solidité du bilan à la clôture de l'exercice 2014-2015 et de la confiance du Conseil d'Administration dans l'avenir du Groupe, Sodexo a annoncé un Programme de rachat d'actions en propre de 300 millions d'euros. L'opération a été réalisée en avril 2016 entraînant l'annulation de 3 390 886 actions, soit 2,2 % du capital, en juin 2016.

*Bilan synthétique Groupe au 31 août 2016*

(en millions d'euros)	Au 31 août 2016	Au 31 août 2015		Au 31 août 2016	Au 31 août 2015
Actif non courant	7 498	7 334	Capitaux propres	3 668	3 710
Actif courant hors trésorerie	4 486	4 396	Participations ne donnant pas le contrôle	34	34
Trésorerie	1 375	2 008	Passif non courant	3 549	3 593
Fonds réservés Services Avantages et Récompenses	507	439	Passif courant	6 907	7 140
Actifs financiers Services Avantages et Récompenses	292	300			
<b>Total actif</b>	<b>14 158</b>	<b>14 477</b>	<b>Total passif</b>	<b>14 158</b>	<b>14 477</b>
			<b>Endettement brut</b>	<b>2 553</b>	3 047
			<b>Endettement net</b>	<b>407</b>	339
			<b>Taux d'endettement net</b>	<b>11 %</b>	9 %
			<b>Ratio d'endettement net</b>	<b>0,3</b>	0,2

Au 31 août 2016, l'endettement net s'élève à 407 millions d'euros et représente 11 % des capitaux propres du Groupe (contre 9 % au 31 août 2015). La situation financière du Groupe reste solide, les liquidités générées par les opérations suffisant à couvrir la majeure partie des investissements et le dividende, ainsi que le Programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros. Durant l'exercice 2015-2016, le Groupe a également remboursé 526 millions d'euros de dette, dont un remboursement anticipé de 184 millions d'euros, dans le cadre d'un Programme de restructuration de la dette visant à étendre les maturités et à profiter de l'opportunité offerte par des taux d'intérêt extrêmement bas. Ainsi la trésorerie et la dette brute sont en diminution par rapport au 31 août 2015. Les frais financiers moyens ont été ramenés de 3,8 % pour l'exercice 2014-2015 à 3,2 % durant l'exercice 2015-2016, et le taux pro forma après refinancement est estimé à 2,7 %.

À la clôture de l'exercice 2015-2016, le Groupe dispose de lignes de crédit bancaires non utilisées pour 1 168 millions d'euros.

La trésorerie opérationnelle s'élève à 2 146 millions d'euros, dont 1 498 millions d'euros pour l'activité Services Avantages et Récompenses (dont 507 millions d'euros de fonds réservés et 292 millions d'euros d'actifs financiers).

### 3.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A LA CLOTURE DU 31 AOÛT 2016

- Le 29 septembre 2016, Sodexo a procédé à un nouveau remboursement anticipé de 108 millions de dollars US du placement privé de 2011, à la suite du premier remboursement anticipé de 208 millions de dollars US effectué en août 2016. Le 14 octobre 2016, Sodexo a émis un emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance avril 2027. Toutes ces opérations de refinancement s'inscrivent dans un programme visant à réduire fortement le coût moyen des emprunts et à étendre les maturités.
- Depuis le début de l'exercice 2017, le Groupe a mené à bien deux acquisitions :
- Inspirus, société américaine spécialisée de longue date dans le développement de l'engagement des salariés grâce à une plateforme à la pointe de la technologie.
- PSL, leader de l'approvisionnement hôtelier au Royaume-Uni.

### 3.5 PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS DE 2017

Confiant dans l'avenir et fort de moyens financiers suffisants pour investir dans le développement futur du Groupe, le Conseil d'Administration a également décidé de mettre en œuvre un Programme de rachat et d'annulation d'actions de 300 millions d'euros durant l'exercice 2017 (environ 1,9 % du capital social au 31 août 2016). Cette opération devrait être relative sur le bénéfice net par action dès 2017.

### 3.6 PERSPECTIVES

Lors du Conseil d'Administration du 15 novembre 2016 présidé par Sophie Bellon, Michel Landel, Directeur Général, s'est montré confiant dans le potentiel de développement du Groupe.

L'environnement géopolitique restera difficile durant l'exercice 2016-2017. Toutefois, la stabilisation des marchés des matières premières à laquelle on assiste depuis plusieurs trimestres devrait offrir un point d'appui à l'activité Bases-Vie du Groupe, également soutenue par les importants contrats signés récemment avec Rio Tinto, Shell et Seadrill, dont le démarrage intervient cette année. Le marché nord-américain reste un gisement de croissance, avec le développement de contrats de services intégrés. Ainsi le segment Éducation aux États-Unis bénéficiera des nouveaux contrats signés avec des écoles durant l'exercice 2015-2016. Le redressement du Real brésilien depuis avril 2016 devrait également favoriser le taux de marge du Groupe.

En Europe, la base de comparaison sera plus favorable en France, mais plus difficile au Royaume-Uni, en l'absence de la Coupe du Monde de Rugby. Ailleurs, la lente reprise des économies matures et la dynamique vigoureuse des pays en développement devraient se poursuivre.

La nouvelle organisation associant les segments mondiaux aux fonctions mondiales permet déjà aux équipes d'étendre les contrats des clients existants à de nouveaux services ou de nouvelles zones géographiques, d'identifier des opportunités inexploitées et de développer l'échange de meilleures pratiques et la standardisation des processus.

Le Programme d'adaptation et de simplification est en passe de générer des économies beaucoup plus importantes en 2016-2017 que durant l'exercice 2015-2016. L'objectif de 200 millions d'euros d'économies devrait être atteint durant l'exercice 2017-2018. Ces initiatives permettront d'améliorer la rentabilité et de libérer des ressources pour poursuivre le développement des plateformes opérationnelles de services, de solutions numériques innovantes centrées sur le consommateur et de l'offre de services intégrés de Qualité de Vie.

Les opportunités de croissance externe sont à plus nombreuses cette année et deux acquisitions ont déjà été réalisées depuis le début de l'exercice 2016-2017 :

- L'expertise et les plateformes de développement de l'engagement des salariés d'Inspirus, associées aux activités du britannique Motivcom, acquis en 2014, viennent compléter l'offre de l'activité Services Avantages et Récompenses qui pourra ainsi proposer des solutions modulables de reconnaissance mondiale à ses clients internationaux.
- PSL va renforcer la capacité de Sodexo à proposer à ses clients les meilleures solutions en matière de gestion de leurs achats alimentaires, notamment grâce à des plateformes d'achat en ligne en temps réel de produits frais, et grâce à un appui opérationnel plus efficace et économe.

La structure financière solide du Groupe lui donne les moyens d'accélérer le rythme des acquisitions. Dans le même temps, le Conseil d'administration a approuvé un nouveau programme de rachat d'actions de 300 millions d'euros au cours de l'exercice.

La Direction Générale de Sodexo donne la priorité à l'accélération de la croissance et à la poursuite de l'amélioration des marges.

Malgré une base de comparaison défavorable en chiffre d'affaires au premier semestre, le Groupe est confiant dans sa capacité à atteindre les **objectifs suivants pour l'exercice 2016-2017** :

- **Une croissance interne du chiffre d'affaires autour de 3 % ;**
- **Une progression du résultat opérationnel (hors coûts exceptionnels liés au Programme d'adaptation et de simplification et hors effet de change) de 8 % à 9 %.**

Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif confirment les **objectifs suivants à moyen terme** :

- **Une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires, hors effet de change, comprise entre 4 % et 7 % ;**
- **Une progression annuelle moyenne du résultat opérationnel, hors effet de change, de 8% à 10 %.**

# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

## PIERRE BELLON – PRÉSIDENT D'HONNEUR



**Né le 24 janvier 1930.**

4 enfants.

Nationalité française.

Diplômé de l'École des hautes études  
commerciales (HEC).

**Adresse professionnelle :**

Sodexo

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

Nombre d'actions Sodexo détenues : **12 900.**

### Carrière

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

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

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

Il a été par ailleurs :

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

### Autres mandats sociaux et fonctions

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

### Mandats échus

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

\* Société cotée.



**Née le 19 août 1961.**

4 enfants.

Nationalité française.

Diplômée de l'École des hautes études  
commerciales du Nord (EDHEC).

**Adresse professionnelle :**

Sodexo

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

Nombre d'actions Sodexo détenues : **7 964.**

### **Carrière**

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

En septembre 2008, elle rejoint Sodexo France Entreprises et Administrations où elle prend les fonctions de Directrice Générale. À ce titre, elle reprend également la responsabilité des activités de facilities management en France en septembre 2010.

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

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

### **Autres mandats sociaux et fonctions**

- **Présidente** : PB Holding SAS ;
- **Membre du Directoire** : Bellon SA ;
- **Membre-Fondatrice** : Association Pierre Bellon ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : L'Oréal \* ; Association nationale des sociétés par actions (ANSA).

### **Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

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

\* Société cotée.

\*\* Société du Groupe Sodexo.



**Né le 13 février 1967.**

3 enfants.

Nationalité française.

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce (ESCP, 1989) et titulaire d'un Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières (DESCF).

**Adresse professionnelle :**

Schneider Electric  
35, rue Joseph-Monier  
92500 Rueil-Malmaison

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400.**

### **Carrière**

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

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

### **Autres mandats sociaux et fonctions**

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

### **Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

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

\*\*\* Société du groupe Schneider Electric.



**Né le 15 avril 1940.**

3 enfants.

Nationalité française.

Licencié ès lettres, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration (1965-1967).

**Adresse :**

11, avenue Théophile-Gautier  
75016 Paris (France)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **410**.

### **Carrière**

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

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

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

### **Autres mandats sociaux et fonctions**

Aucun.

### **Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

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

## PATRICIA BELLINGER



**Née le 24 mars 1961.**

4 enfants.

Double nationalité américaine et britannique.

Bachelor of Arts de l'Université de Harvard.

**Adresse professionnelle :**

Sodexo

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad

92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400.**

### Carrière

Patricia Bellinger commence sa carrière en 1986 en créant une agence de casting à Madrid, puis elle occupe plusieurs fonctions dans les médias et la communication en Espagne. En 1995, elle retourne aux États-Unis pour intégrer, dans l'industrie pharmaceutique, la société Bristol Myers Squibb (BMS). Successivement Directrice Adjointe de la Communication, puis des Affaires publiques, elle devient en 1998 Directrice de la Culture et de la Diversité. Elle rejoint le groupe BP à Londres en 2000 en tant que Vice-Présidente de la Diversité et de l'Intégration. Elle est nommée Vice-Présidente Groupe et Directrice du BP Leadership Academy, fonction qu'elle occupe jusqu'en 2007. Elle est nommée *Executive Director* du *Executive Education of Harvard Business School* en mars 2011. En août 2013, elle est également nommée *Executive Director* et professeur adjoint au Harvard Kennedy School's Center for Public Leadership.

### Autres mandats sociaux et fonctions

- **Membre du Board of Trustees** : Facing History and Ourselves ; U Aspire ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Pattern Energy Inc. ;
- **Autres** : Membre du *Advisory Board of Program in Education, Afterschool and Resiliency* (PEAR) ; Membre du McLean Hospital (Harvard Medical School) ; Membre du *Diversity and Inclusion Advisory Board* de Barilla SA.

### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

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

## ASTRID BELLON



**Née le 16 avril 1969.**

Diplômée de ESLSCA.

Nationalité française.

Master of Arts in Cinema Studies à New York.

**Adresse professionnelle :**

Bellon SA

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad

92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **38 000.**

### Carrière

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

### Autres mandats sociaux et fonctions

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

### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Aucun.

## BERNARD BELLON



**Né le 11 août 1935.**

5 enfants.

Nationalité française.

Diplômé en Lettres Modernes. IAE Aix-Marseille.

**Adresse professionnelle :**

14, rue Saint-Jean

1260 Nyon (Suisse)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **305 732.**

### Carrière

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

### Autres mandats sociaux et fonctions

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

### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

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

## FRANÇOIS-XAVIER BELLON



**Né le 10 septembre 1965.**

4 enfants.

Nationalité française.

Diplômé de l'European Business School.

**Adresse professionnelle :**

Bright Yellow Group Plc

2 East Throp House. 1 Paddock Road

Reading RG4 5BY (Royaume-Uni)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **36 383.**

### Carrière

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

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

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

### Autres mandats sociaux et fonctions

- **Président du Directoire** : Bellon SA ;
- **Directeur Général** : PB Holding SAS ; Bright Yellow Group Plc ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Footprint Ltd ; LifeCarers Ltd ; Bright Yellow Group Plc ;
- **Conseiller** : Commerce Extérieur de la France ; U1st Sports SA ; The home of HR.

### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

- **Conseiller** : Dr Clic Sociedad Limitada.

## NATHALIE BELLON-SZABO



**Née le 26 janvier 1964.**

3 enfants.

Nationalité française.

Diplômée de l'European Business School.

**Adresse professionnelle :**

Sodexo Sports et Loisirs/Lieux et Marques de Prestige de Sodexo

Tour Horizons

CP H 200

30, cours de l'Île-Seguin

92777 Boulogne Billancourt (France)

Nombre d'actions Sodexo détenues :

**1 147.**

### Carrière

Elle commence sa carrière en 1987 dans la restauration commerciale. À partir de 1989, elle est Responsable commerciale de Scott Traiteur, puis Directrice Commerciale du Pavillon Royal. Elle rejoint le Groupe Sodexo en mars 1996 comme Directrice Commerciale de Sodexo Prestige en France, puis Chef de secteur en 1999. En septembre 2003, elle devient Directrice Générale de Sodexo Prestige et Directrice Générale de l'Affiche en janvier 2006. Elle est nommée Présidente du Directoire du Lido en 2009. Elle prend le poste de Directrice Générale de la Division Prestige Sports et Loisirs en France à compter du 1<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 du segment global Sports et Loisirs.

### Autres mandats sociaux et fonctions

- **Présidente** : Yachts de Paris SAS \*\* ; Compagnie d'armateur fluvial et maritime SAS \*\* ; SEVPTE Société d'exploitation des vedettes Paris Tour Eiffel SAS \*\* ; Excel SAS \*\* ; Gedex \*\*;
- **Présidente du Conseil d'Administration** : L'Affiche SA \*\* ; Millenia SA \*\* ;
- **Présidente du Directoire** : Société du Lido (SEGSMHI) \*\* ; Lenôtre SA \*\* ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Altima SA \*\* ;
- **Membre du Directoire** : Bellon SA ;
- **Directrice Générale** : Division Sodexo Sports et Loisirs en France.

### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

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

\*\* Société du Groupe Sodexo.

## PHILIPPE BESSON



**Né le 21 septembre 1956.**

4 enfants.

Nationalité française.

**Adresse professionnelle :**

Sodexo

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad

92130 Issy-les-Moulineaux (France)

### Carrière

Philippe Besson a rejoint Sodexo en 1981 au sein de la division santé médico-social Paris 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.

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

### Autres mandats sociaux et fonctions

Aucun.

## FRANÇOISE BROUGHER



**Née le 2 septembre 1965.**

3 enfants.

Double nationalité française et américaine.  
Diplômée de l'Institut catholique d'arts et métiers à Lille (France) et de l'Université de Harvard (États-Unis).

**Adresse professionnelle :**

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

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400.**

### Carrière

Françoise Brougher commence sa carrière en 1989 chez L'Oréal au Japon, dans une unité de production. Après son MBA en 1994, elle intègre le cabinet de conseil en stratégie Booz Allen et Hamilton, partageant son temps entre l'Europe et les États-Unis. En 1998, elle dirige à San Francisco pendant deux ans la société Ocean Gem Pearl Corporation, importateur de perles noires en provenance de Tahiti. De 2000 à 2005, elle est Vice-Présidente de la Stratégie de la société Charles Schwab Corporation (*Broker*) basée en Californie. En mars 2005, elle rejoint la société Google où elle dirige de 2005 à 2009 les activités de stratégie des opérations, puis prend la responsabilité des ventes et opérations publicitaires mondiales pour le secteur des petites et moyennes entreprises. En avril 2013, elle prend en charge les opérations de la société Square basée à San Francisco.

### Autres mandats sociaux et fonctions

- *Business Lead*, Square.

### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

Aucun.

## SOUMITRA DUTTA



**Né le 27 août 1963.**

1 enfant.

Nationalité indienne.  
Doctorat en Sciences Informatiques, Intelligence Artificielle ; Université de Californie, Berkeley, États-Unis.

**Adresse professionnelle :**

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

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400.**

### Carrière

Soumitra Dutta commence sa carrière en 1985 en qualité d'Assistant de Recherche à l'Université de Californie à Berkeley, États-Unis. De 1988 à 1990, il approfondit ses domaines de recherche au sein de General Electric. Il rejoint ensuite l'Insead, école internationale de management basée à Fontainebleau (France) où il exerce différentes responsabilités d'enseignant puis de doyen dans les domaines des technologies et du *e-learning*. En 1999 il crée le eLab@Insead, centre d'excellence et de recherche dans le domaine de l'économie digitale, qu'il dirigera jusqu'en 2012. Il devient en 2002 le doyen pour l'*Executive Education* de l'Insead. En parallèle, Soumitra Dutta a participé à la création et la direction de trois sociétés de conseil en stratégie spécialisées dans les technologies et l'innovation qu'il a développées avant de les céder. Depuis 2012, il est doyen et professeur de Management à Cornell College of Business, au sein de l'Université Cornell à Ithaca, New York.

### Autres mandats sociaux et fonctions

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

### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

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



**Né le 23 août 1939.**

3 enfants.

Double nationalité canadienne et suisse.

Ingénieur civil.

**Adresse professionnelle :**

Immeuble Président Mouawad

Rue Pierre Hélou, Hazmié, Beyrouth

(Liban)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **400.**

---

#### **Carrière**

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

#### **Autres mandats sociaux et fonctions**

- **Président** : Oryx Finance Limited ;
- **Président du Conseil d'Administration** : Hôtels Intercontinental Genève SA ; Luxury Brand Development SA, société mère d'Orfèvrerie Christofle ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Semiramis Hotel Co. ; Rolaco Holding SA (administrateur-délégué) et ses filiales ou affiliés du groupe Rolaco.

#### **Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années**

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

\* Société cotée.

## MICHEL LANDEL



**Né le 7 novembre 1951.**

3 enfants.

Nationalité française.

Diplômé de l'European Business School.

**Adresse professionnelle :**

Sodexo

255, quai de la Bataille-de-Stalingrad

92130 Issy-les-Moulineaux (France)

Nombre d'actions Sodexo détenues : **202 360.**

### Carrière

Il commence sa carrière en 1977 à la Chase Manhattan Bank puis devient, en 1980, Directeur d'une usine de produits BTP au sein du groupe Poliet. Recruté par Sodexo en 1984 comme Responsable des Opérations pour l'Afrique de l'Est et du Nord, il est promu dès 1986 Directeur Afrique pour les activités Bases-Vie et prend en 1989 la responsabilité des activités nord-américaines. Il participe notamment au rapprochement en 1998 avec Marriott Management Services et à la création de Sodexo Marriott Services. Dès 1999, il devient *Chief Executive Officer* de Sodexo Marriott Services, devenu Sodexo, Inc. En février 2000, Michel Landel est nommé Vice-Président du Comité Exécutif de Sodexo. De juin 2003 à août 2005, Michel Landel assume la fonction de Directeur Général Délégué Groupe, en charge de l'Amérique du Nord, du Royaume-Uni et de l'Irlande, ainsi que des activités Bases-Vie.

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2005, il est Directeur Général de Sodexo et Président du Comité Exécutif.

### Autres mandats sociaux et fonctions

- **Directeur Général** : Sodexo \*\* ;
- **Membre du Conseil d'Administration** : Sodexo, Inc. \*\* ; Catalyst aux États-Unis ; Louis Delhaize – Compagnie franco-belge d'Alimentation ;
- **Membre du Conseil de Direction** : Sodexo Pass International SAS \*\* ; One SAS \*\* ;
- Représentant permanent de Sodexo, personne morale Membre du Conseil de Surveillance de One SCA ;
- Représentant permanent de Sodexo, personne morale Président du Conseil d'Administration du Fonds de Dotation Stop Hunger.

### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années

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

\*\* Société du Groupe Sodexo.

## CATHY MARTIN



**Née le 5 juin 1972.**

3 enfants.

Nationalité canadienne.

**Adresse professionnelle :**

Sodexo Canada

740 Rue Saint-Maurice, bureau 106

Montréal, Québec

Canada H3C 1L5

### Carrière

Diplômée en nutrition en 1998, elle débute sa carrière dans la restauration commerciale. En Janvier 2000, elle rejoint Sodexo comme Directrice de Restauration sur Site. Au cours des 15 dernières années, elle occupe différentes fonctions tant sur le plan opérationnel qu'en gestion de projet. En décembre 2014 elle est nommée Directrice Régionale dans l'activité Services sur Site pour le secteur de l'éducation au Québec, Canada.

### Autres mandats sociaux et fonctions

Aucun.

## NOMINATION D'UN NOUVEAU MEMBRE AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Lors de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017, il sera proposé aux actionnaires de nommer Mme Cécile Tandeau de Marsac en qualité d'administrateur pour une durée de trois exercices, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2019. Sur recommandation du Comité des Nominations, le Conseil d'Administration de la Société le considère comme indépendante au regard des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

### CECILE TANDEAU DE MARSAC



**Née le 17 avril 1963.**

2 enfants.

Nationalité française.

Diplômée de l'École supérieure de Commerce de Rouen.

**Adresse professionnelle :**

Solvay

Rue de Ransbeek, 310

B-1120 Bruxelles, Belgique

#### Carrière

Cécile Tandeau de Marsac débute sa carrière chez Nestlé en 1987 dans différents postes en Marketing et en Communication avant de rejoindre la fonction Ressources Humaines en 2002 pour prendre en charge le développement des carrières en France. En 2005, elle est nommée Directeur de Ressources Humaines de certains *business* et des fonctions *Corporate* de Nestlé France. Elle rejoint Rhodia en 2007 en qualité de Directeur de Ressources Humaines d'une entité opérationnelle, et chargée du développement des talents pour le Groupe. Elle participe ensuite à deux projets majeurs liés à la transformation de l'organisation de Rhodia, puis à son intégration suite au rachat par Solvay. Depuis septembre 2012 elle est Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe Solvay.

#### Autres mandats sociaux et fonctions

Aucun.

# **PRESENTATION DES RESOLUTIONS A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE DU 24 JANVIER 2017**

## **APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET CONSOLIDES DE L'EXERCICE (PREMIERE ET DEUXIEME RESOLUTIONS)**

Le Conseil d'Administration soumet à l'approbation de l'Assemblée Générale, pour l'exercice 2015-2016, les comptes annuels de la société Sodexo qui font ressortir un bénéfice net de 616 millions d'euros, et les comptes consolidés du Groupe qui font ressortir un résultat net part du Groupe de 637 millions d'euros.

## **AFFECTATION DU RESULTAT DE L'EXERCICE ET FIXATION DU DIVIDENDE (TROISIEME RESOLUTION)**

Cette résolution a pour objet de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice 2015-2016 et à la distribution du dividende. Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale d'approuver la distribution en numéraire d'un dividende de 2,40 euros par action, en progression de 9,1 % par rapport à l'exercice précédent.

En complément et conformément aux statuts de la Société, les actions détenues sous la forme nominative depuis le 31 août 2012 au moins et qui seront conservées ainsi jusqu'à la mise en paiement du dividende, bénéficieront automatiquement sans autre formalité d'une majoration de 10 % du dividende, soit 0,24 euro supplémentaire par action. Pour rappel, le nombre d'actions éligibles à cette majoration ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social (soit un nombre maximal de 768 705 actions par actionnaire sur la base du capital au 31 août 2016).

Le dividende, ainsi que la majoration du dividende pour les actions en bénéficiant seront mis en paiement le 8 février 2017, étant précisé que la date de détachement du dividende sur Euronext Paris est le 6 février 2017 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement est le 7 février 2017.

## **APPROBATION DES ENGAGEMENTS SOUMIS AUX DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-42-1 DU CODE DE COMMERCE RELATIFS AUX REGIMES DE PREVOYANCE ET FRAIS DE SANTE COMPLEMENTAIRES DE SOPHIE BELLON ET MICHEL LANDEL (QUATRIEME ET CINQUIEME RESOLUTIONS)**

Les quatrième et cinquième résolutions visent à approuver les régimes de prévoyance et frais de santé complémentaires de Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, et M. Michel Landel, Directeur Général, conformément à l'article L. 225-42-1 Code de commerce.

En vertu de l'article 311-3°12 du Code de la Sécurité sociale, les présidents des conseils d'administration et les directeurs généraux des sociétés anonymes sont affiliés obligatoirement aux assurances sociales du régime général de la sécurité sociale.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé que, suite à la résiliation de leurs contrats de travail respectifs, Mme Sophie Bellon et M. Michel Landel soient maintenus, en tant que Présidente du Conseil d'Administration et Directeur Général, aux régimes de prévoyance et frais de santé complémentaires souscrits par la société Sodexo et aux régimes de retraite complémentaire ARRCO (Association pour le régime de retraite complémentaire des salariés)/AGIRC (Association générale des institutions de retraite des cadres), afin d'assurer une continuité dans leur protection sociale. Ce maintien s'effectuera aux conditions applicables à l'ensemble des salariés bénéficiaires de ces régimes.

Cet engagement est décrit dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant à la section 4.4.2 du Document de référence.

## **RENOUVELLEMENTS ET NOMINATION D'ADMINISTRATEURS (SIXIEME A HUITIEME RESOLUTIONS)**

Les mandats d'administrateurs de Mme Patricia Bellinger et de MM. Michel Landel et Paul Jeanbart viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017.

M. Paul Jeanbart, administrateur de Sodexo depuis le 13 février 1996, dont le mandat vient à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017, a fait part au Conseil d'Administration de sa décision de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat. Mme Sophie Bellon a tenu en son nom, au nom du Conseil d'Administration et au nom de l'ensemble des actionnaires, à remercier M. Paul Jeanbart pour avoir fait bénéficier le Groupe de sa grande expérience.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale, sur proposition du Comité des Nominations, de renouveler les mandats d'administrateurs de Mme Patricia Bellinger et de M. Michel Landel pour une durée de trois ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2019.

Le Conseil d'Administration propose également à l'Assemblée Générale dans sa 8<sup>e</sup> résolution, conformément aux recommandations du Comité des Nominations, de nommer Mme Cécile Tandeau de Marsac, Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe Solvay, en qualité d'administrateur (qualifié d'administrateur indépendant par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations) 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 clos le 31 août 2019. Mme Tandeau de Marsac apportera au Conseil d'Administration son expérience internationale et ses compétences en ressources humaines.

Les notices biographiques de chacune des personnes précitées figurent à la section 5.1.1.3 du Document de référence.

## **RENOUVELLEMENT DU MANDAT D'UN CO-COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE ET NOMINATION DE SON SUPPLEANT (NEUVIEME ET DIXIEME RESOLUTIONS)**

Les mandats du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et de son suppléant Mme Anik Chaumartin viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 janvier 2017.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale, conformément aux recommandations du Comité d'Audit, de renouveler le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit aux fonctions de co-Commissaire aux comptes titulaire et de nommer M. Jean-Baptiste Deschryver aux fonctions de co-Commissaire aux comptes suppléant, pour la durée légale de six exercices prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2022.

## **FIXATION DU MONTANT ANNUEL DES JETONS DE PRESENCE (ONZIEME RESOLUTION)**

La préparation et la tenue des réunions du Conseil d'Administration et de ses comités requièrent une disponibilité et un investissement croissants des administrateurs.

Il vous est proposé une augmentation de l'enveloppe maximale des jetons de présence de 5 % par rapport à l'enveloppe globale des jetons de présence qui avait été fixée à 700 000 euros par exercice lors de l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015, et ce enfin de mieux s'aligner sur la pratique de marché.

Il est ainsi proposé à l'Assemblée Générale de fixer à 735 000 euros le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice en cours et chacun des exercices suivants, étant précisé que ce montant resterait en vigueur jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

Cette enveloppe sera répartie entre les administrateurs dans le strict respect des règles fixées par le Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

## AVIS SUR LES ELEMENTS DE LA REMUNERATION DUE OU ATTRIBUEE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015-2016 A CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIETE (DOUZIEME A QUATORZIEME RESOLUTIONS)

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées tel que révisé en novembre 2015 (section 24.3), Code auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, les 12<sup>e</sup> à 14<sup>e</sup> résolutions visent à soumettre à l'avis de l'Assemblée Générale les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015-2016 à chaque dirigeant mandataire social, M. Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 26 janvier 2016, Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration depuis cette date, et M. Michel Landel, Directeur Général (étant précisé que l'ensemble de ces éléments sont détaillés dans le Document de référence section 5.3).

### Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015-2016 à Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 26 janvier 2016

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Jetons de présence	18 500 €	Le montant versé à chaque administrateur est calculé conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil d'Administration et selon les critères exposés en section 5.3.2 du Document de référence.

Par ailleurs, il convient de noter que Pierre Bellon ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération fixe, rémunération variable, rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, options d'actions, actions de performance, indemnités de cessation de fonction, régime de retraite supplémentaire, avantage de toute autre nature.

### Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015-2016 à Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration à compter du 26 janvier 2016

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	320 833 €	Montants dus (bruts et avant impôts).
Avantages en nature	1 183 €	Sophie Bellon bénéficie d'une voiture de fonction.

Par ailleurs, il convient de noter que Sophie Bellon ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : jetons de présence, rémunération variable, rémunération variable pluriannuelle, rémunération exceptionnelle, options d'actions, actions de performance, indemnités de cessation de fonction, régime de retraite supplémentaire.

### Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015-2016 à Michel Landel, Directeur Général

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	933 400 €	Montants dus (bruts et avant impôts). Le montant de la rémunération fixe du Directeur Général n'a pas été révisé depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2011.
Rémunération variable	819 774 €	Rémunération variable constituée de la prime variable due au titre de l'exercice 2015- 2016 (qui sera versée en 2016-2017) correspondant à 83 % de la rémunération fixe perçue sur ledit exercice et d'une indemnité de déplacement versée au cours de l'exercice 2015-2016 dont le montant varie en fonction des pays visités et de la durée des déplacements. La prime variable repose à hauteur de 70 % sur des objectifs basés sur les performances financières réalisées par le Groupe au cours de l'exercice écoulé, 10 % sur un objectif de Santé et Sécurité au travail et 20 % sur d'autres objectifs non-financiers. Ces critères ainsi que leur niveau d'atteinte sont détaillés à la section 5.3.1.3 du présent Document de référence (Politique de rémunération du Directeur Général).
Attribution d'options d'actions ou d'actions de performance	44 000 actions de performance valorisées à 2 313 300 € selon la méthode retenue pour les	Le Conseil d'Administration, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016 (14 <sup>e</sup> résolution), a attribué gratuitement à Michel Landel, en date du 27 avril 2016, 44 000 actions de performance (soit 5 % du nombre total des actions attribuées par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice). L'acquisition de ces actions est subordonnée : (i) pour 50 % à la progression moyenne du Résultat Opérationnel, avant éléments exceptionnels et hors effets de

	comptes consolidés	change, en ligne avec les objectifs externes de Sodexo, de + 8 à + 10 % en moyenne par an sur quatre exercices et (ii) pour 50 % à une surperformance du TSR ( <i>Total Shareholder Return</i> ) de Sodexo par rapport à 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 annuels de l'exercice 2018-2019. Cette condition de performance est détaillée à la section 5.3.1.3 du présent Document de référence (Politique de rémunération du Directeur Général). Aucune option d'action n'a été octroyée à Michel Landel au cours de l'exercice 2015- 2016.
Indemnités de cessation de fonction	Aucun montant dû ou versé	Conformément à la décision du Conseil d'Administration du 6 novembre 2008, approuvée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 19 janvier 2009 (5 <sup>e</sup> résolution), Michel Landel bénéficie d'une indemnité sous conditions de performance, en cas de cessation de son mandat de Directeur Général (hors démission ou départ à la retraite, et sauf révocation pour faute grave ou lourde), dont le montant sera égal à deux fois la rémunération brute annuelle (fixe et variable) perçue au cours des 12 derniers mois précédant cette cessation. Le versement de cette indemnité est conditionné à une progression annuelle du résultat opérationnel consolidé du Groupe Sodexo (à périmètre et change constants) égale ou supérieure à 5 %, pour chacun des trois derniers exercices clos précédant la cessation du mandat.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun montant dû ou versé	Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies régi par les articles 39 du Code général des impôts et 137-11-1 du Code de la Sécurité sociale, dont bénéficie Michel Landel prévoit, sous réserve d'une ancienneté minimale de 5 ans dans ledit régime, le versement d'une pension pouvant aller, pour une ancienneté de 15 ans dans le régime jusqu'à 15 % du salaire fixe annuel moyen versé au cours des trois dernières années de salariat précédant la liquidation de sa retraite de base. Cette pension vient s'ajouter aux retraites servies par les régimes obligatoires, à condition que le bénéficiaire fasse partie des effectifs de l'entreprise, ou qu'il soit mandataire social, au moment de son départ à la retraite. Les droits sont 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. Michel Landel n'acquiert plus de droits supplémentaires au titre de ce régime mais il conserve, en tant que mandataire social, les droits acquis préalablement à la cessation de son contrat de travail. Le montant cumulé de l'engagement concernant Michel Landel s'élève à 3 729 769 euros au 31 août 2016 et la charge comptabilisée au titre de l'exercice clos s'élève à 192 697 euros. Sur la base de la rémunération actuelle de Michel Landel, ceci représenterait une rente annuelle de 140 010 euros. Ainsi, en prenant également en compte les régimes de retraite obligatoires, le montant total (brut avant impôts) des rentes perçues par Michel Landel, calculé sur la base des données actuelles, s'élèverait à environ 237 000 euros par an.
Avantages de toute nature	2 150 €	Michel Landel bénéficie d'une voiture de fonction.

Par ailleurs, il convient de noter que Michel Landel ne bénéficie pas des éléments de rémunération suivants : rémunération variable pluriannuelle, jetons de présence au titre de son mandat d'administrateur de la Société, rémunération exceptionnelle.

## ACHAT PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES ACTIONS (QUINZIEME RESOLUTION)

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale de renouveler l'autorisation lui permettant de procéder à l'acquisition des actions de la Société en application des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce.

Cette autorisation serait valable pour une durée de dix-huit mois et remplacerait l'autorisation de même nature donnée par l'Assemblée Générale du 26 janvier 2016.

Elle permettrait de mettre en œuvre un programme de rachat des actions de la Société, limité par la loi à 10 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale. Néanmoins, le Conseil d'Administration vous propose d'abaisser cette limite à 5 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale avec les caractéristiques suivantes :

- prix d'achat maximal par action : 150 euros ;
- montant global maximal : 1,15 milliard d'euros ;
- pouvant être réalisé à tout moment, hors période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens, y compris en utilisant des produits dérivés.

Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans la résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale et incluent notamment l'annulation d'actions par voie de réduction de capital, l'attribution ou la cession d'actions aux salariés ou mandataires sociaux au titre de la mise en œuvre de tout plan d'options, d'attribution gratuite d'actions, d'épargne d'entreprise, le cas échéant l'animation du marché de l'action Sodexo dans le cadre d'un contrat de liquidité, la remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe ou lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société. Les actions acquises dans le cadre de cette délégation de compétence pourront être réaffectées par le Conseil d'Administration à des objectifs du programme autres que ceux poursuivis initialement, dans les conditions légales et réglementaires applicables.

Comme les années antérieures, la résolution prévoit que l'autorisation ne s'applique pas en période d'offre publique. Il est rappelé que dans le cadre du régime de la loi du 29 mars 2014, dite « loi Florange », le Conseil d'Administration avait souhaité maintenir le droit pour les actionnaires de se prononcer sur le rachat d'actions en cas d'offre publique.

Au 31 août 2016, le pourcentage de capital autodétenu par la Société s'élevait à 2 % (pour plus d'informations sur l'utilisation du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2015-2016, se reporter à la section 6.2.2 du Document de référence).

## **POUVOIRS POUR ACCOMPLISSEMENT DES FORMALITES (SEIZIEME RESOLUTION)**

Cette résolution usuelle concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'effet d'accomplir toutes formalités consécutives aux résolutions prises par l'Assemblée Générale.

# OBJECTIFS ET PROJETS DE RESOLUTIONS A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE DU 24 JANVIER 2017

## RESOLUTIONS 1 ET 2 : APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE

### Objectif

Les 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions vous permettent d'approuver les comptes annuels et consolidés de Sodexo au 31 août 2016, faisant ressortir respectivement un bénéfice net de 616 millions d'euros et un résultat net part du Groupe de 637 millions euros.

### Première résolution

*(Approbation des comptes annuels de l'exercice 2015-2016)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, du rapport de la Présidente du Conseil d'Administration joint au rapport du Conseil d'Administration, du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et du rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport de la Présidente du Conseil d'Administration, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 août 2016 tels qu'ils lui ont été présentés desquels il ressort un bénéfice net de 616 millions d'euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports.

### Deuxième résolution

*(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015-2016)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, du rapport de la Présidente du Conseil d'Administration joint au rapport du Conseil d'Administration, du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et du rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport de la Présidente du Conseil d'Administration, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 août 2016 desquels il ressort un résultat net part du Groupe de 637 millions d'euros.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes et/ou mentionnées dans ces rapports.

## RESOLUTION 3 : AFFECTATION DU BENEFICE ET FIXATION DU DIVIDENDE

### Objectif

Par sa 3<sup>e</sup> résolution, le Conseil d'Administration vous propose d'approuver l'affectation du résultat et la distribution d'un dividende de 2,40 euros par action, en progression de 9,1 % par rapport à l'exercice précédent.

Une majoration de 10 % du dividende, soit 0,24 euro par action, est attribuée aux actions inscrites sous forme nominative au 31 août 2012 et qui le resteront jusqu'au 8 février 2017, date de mise en paiement du dividende.

La distribution du dividende ainsi que la majoration de 10 % du dividende représentent un taux de distribution de 58,2 %.

Conformément à la proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale décide :

d'affecter le bénéfice net de l'exercice 2015-2016	615 915 281 €
augmenté du report à nouveau figurant à la clôture de l'exercice 2015-2016	977 794 947 €
Soit un bénéfice distribuable de	1 593 710 228 €
De la manière suivante :	
• dividende (sur la base des 153 741 139 actions composant le capital social au 31 août 2016)	368 978 734 €
• majoration de 10 % du dividende (sur la base des 7 377 472 actions inscrites au nominatif au 31 août 2016 ayant droit à la majoration du dividende après application du plafond de 0,5 % du capital par actionnaire)	1 770 593 €
• report à nouveau	1 222 960 901 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 593 710 228 €</b>

L'Assemblée Générale décide par conséquent qu'un dividende de 2,40 euros sera distribué à chacune des actions de la Société ayant droit au dividende.

En application des dispositions statutaires, une majoration de 10 % du dividende, soit 0,24 euro supplémentaire par action, sera attribuée aux actions inscrites sous la forme nominative depuis au moins le 31 août 2012 et qui resteront sans interruption sous cette forme jusqu'à la date de mise en paiement du dividende. Il est rappelé que le nombre d'actions ayant droit à cette majoration ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social (soit un nombre maximal de 768 705 actions par actionnaire sur la base du capital au 31 août 2016).

Le dividende ainsi que la majoration du dividende pour les actions en bénéficiant seront mis en paiement le 8 février 2017, étant précisé que la date de détachement du dividende sur Euronext Paris est le 6 février 2017 et la date à l'issue de laquelle seront arrêtées les positions qui, après dénouement, bénéficieront de la mise en paiement est le 7 février 2017.

Dans l'hypothèse où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le montant du dividende correspondant à ces actions ne sera pas versé et sera affecté au report à nouveau. De même, si certaines des 7 377 472 actions inscrites au nominatif et ayant droit à la majoration du dividende au 31 août 2016 ont cessé d'être inscrites au nominatif entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et la date de mise en paiement du dividende, le montant de la majoration du dividende correspondant à ces actions ne sera pas versé et sera affecté au report à nouveau.

Conformément à l'article 243 *bis* du Code général des impôts, il est précisé que la totalité du dividende proposé (en ce inclus la majoration) est éligible à l'abattement bénéficiant aux personnes physiques domiciliées fiscalement en France prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

L'Assemblée Générale donne acte au Conseil d'Administration du rappel du montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices :

	Exercice 2014-2015 (distribution en 2016)	Exercice 2013-2014 (distribution en 2015)	Exercice 2012-2013 (distribution en 2014)
Dividende par action *	2,20 €	1,80 €	1,62 €
Montant total de la distribution	334 962 161 €	275 504 402 €	247 423 253 €

\* 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.

## RESOLUTIONS 4 ET 5 : ENGAGEMENTS REGLEMENTES

### Objectif

Le régime des conventions et engagements réglementés s'applique dans les conditions légales aux conventions et engagements conclus entre la Société et ses mandataires sociaux, un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la Société, ou une société dans laquelle un mandataire social de la Société détient également un mandat social.

Conformément aux dispositions légales, les conventions et engagements réglementés ont fait l'objet, avant leur conclusion, d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration.

Les engagements visés dans les 4e et 5e résolutions relèvent de ce régime, l'un entre la Société et Mme Sophie Bellon, l'autre entre la Société et M. Michel Landel, et portent sur leur régime de prévoyance et frais de santé complémentaires afin d'assurer une continuité dans leur protection sociale suite à la résiliation de leurs contrats de travail respectifs.

Ces engagements figurent dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

### Quatrième résolution

*(Engagement réglementé en faveur de Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42 du Code de commerce, statue sur la partie de ce rapport se rapportant aux engagements y énoncés pris au bénéfice de Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration, concernant son régime de prévoyance et frais de santé complémentaires, autorisé par le Conseil d'Administration du 26 janvier 2016, et approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, lesdits engagements.

### Cinquième résolution

*(Engagement réglementé en faveur de Michel Landel, Directeur Général)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42 du Code de commerce, statue sur la partie de ce rapport se rapportant aux engagements y énoncés pris au bénéfice de M. Michel Landel, Directeur Général, concernant son régime de prévoyance et frais de santé complémentaires, autorisé par le Conseil d'Administration du 26 janvier 2016, et approuve, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, lesdits engagements.

## RESOLUTIONS 6 A 8 : RENOUVELLEMENTS DES MANDATS DE DEUX ADMINISTRATEURS ET NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR

### Objectif

Le Conseil d'Administration est actuellement composé de 14 membres, dont deux représentants des salariés. Les mandats d'administrateur de Mme Patricia Bellinger, M. Michel Landel et M. Paul Jeanbart arrivent à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale. M. Paul Jeanbart a fait part au Conseil d'Administration de son souhait de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat. En conséquence, il vous est proposé par les 6e et 7e résolutions de renouveler les mandats de Mme Patricia Bellinger et M. Michel Landel pour une durée de trois ans. Par ailleurs, sur les recommandations du Comité des Nominations, le Conseil d'Administration vous propose, aux termes de la 8e résolution, de nommer Mme Cécile Tandreau de Marsac en qualité d'administrateur pour une durée de trois ans. Mme Tandreau de Marsac apportera au Conseil d'Administration son expérience internationale et ses compétences en Ressources Humaines.

À l'issue du vote de ces résolutions, le Conseil d'Administration sera composé de 14 membres dont 2 représentant les salariés, 6 indépendants, 7 femmes et 4 de nationalités étrangères.

## Sixième résolution

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Patricia Bellinger)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de Mme Patricia Bellinger vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2019.

## Septième résolution

*(Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Michel Landel)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, constatant que le mandat d'administrateur de M. Michel Landel vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2019.

## Huitième résolution

*(Nomination en qualité d'administrateur de Mme Tandeau de Marsac)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, nomme Mme Cécile Tandeau de Marsac en qualité d'administrateur pour un mandat d'une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2019.

## RESOLUTIONS 9 ET 10 : RENOUELEMENTS DU MANDAT D'UN CO-COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE ET NOMINATION DE SON SUPPLEANT

### Objectif

Les mandats du co-Commissaire aux comptes titulaire, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et de son suppléant, Mme Anik Chaumartin, arrivent à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale. Il vous est proposé, aux termes des 9e et 10e résolutions, de renouveler le mandat du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et de nommer M. Jean-Baptiste Deschryver en tant que suppléant pour une durée de six exercices.

## Neuvième résolution

*(Renouvellement du mandat de co-Commissaire aux comptes titulaire du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat de co-Commissaire aux comptes titulaire du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit pour la durée légale de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2022.

## Dixième résolution

*(Nomination de M. Jean-Baptiste Deschryver en qualité de co- Commissaire aux comptes suppléant)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer en qualité de co-Commissaire aux comptes suppléant M. Jean-Baptiste Deschryver pour la durée légale de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2022.

## RESOLUTION 11 : JETONS DE PRESENCE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Objectif

Pour mémoire, l'enveloppe globale des jetons de présence avait été fixée à 700 000 euros par exercice lors de l'Assemblée Générale du 19 janvier 2015.

La préparation et la tenue des réunions du Conseil d'Administration et de ses comités requièrent une disponibilité et un investissement croissants des administrateurs. Il vous est proposé une augmentation de l'enveloppe maximale des jetons de présence à verser à chaque administrateur de 5 % afin de mieux s'aligner à la pratique du marché.

La 11e résolution prévoit d'augmenter le montant annuel des jetons de présence de 5 %, pour le fixer à 735 000 euros par an, et ce jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée.

### Onzième résolution

*(Fixation du montant annuel des jetons de présence)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de fixer à 735 000 euros le montant global des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration pour l'exercice en cours et chacun des exercices suivants, étant précisé que ce montant restera en vigueur jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale décide qu'il appartiendra au Conseil d'Administration de fixer la répartition et la date de mise en paiement desdits jetons de présence.

## RESOLUTIONS 12 A 14 : AVIS SUR LA REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2015-2016 (« SAY ON PAY »)

### Objectif

Le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, auquel la Société se réfère, invite les sociétés à soumettre, à titre consultatif, à l'avis des actionnaires les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice clos.

Par les 12e à 14e résolutions, il vous est demandé d'exprimer, à titre consultatif, un avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 26 janvier 2016, Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration à compter du 26 janvier 2016, et M. Michel Landel, Directeur Général. L'ensemble des éléments de rémunération, ainsi que la politique de rémunérations, sont détaillés dans le Document de référence à la section 5.3.

### Douzième résolution

*(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2016 à M. Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 26 janvier 2016)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Pierre Bellon, Président du Conseil d'Administration jusqu'au 26 janvier 2016, tels que figurant dans le Document de référence 2015-2016 à la section 5.3.1.1 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

### Treizième résolution

*(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2016 à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration à compter du 26 janvier 2016)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2016 à Mme Sophie Bellon, Présidente du Conseil d'Administration à compter du 26 janvier 2016, tels que figurant

dans le Document de référence 2015-2016 à la section 5.3.1.2 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

### Quatorzième résolution

*(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2016 à M. Michel Landel, Directeur Général)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2016 à M. Michel Landel, Directeur Général, tels que figurant dans le Document de référence 2015-2016 à la section 5.3.1.3 et rappelés dans le rapport du Conseil d'Administration.

## RESOLUTION 15 : ACHATS PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES ACTIONS

### Objectif

Il vous est proposé de conférer au Conseil d'Administration une nouvelle autorisation de rachat d'actions de la Société, pour une durée de 18 mois, avec annulation corrélative de l'autorisation précédemment donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 26 janvier 2016, hors période d'offre publique d'achat. Bien que la loi fixe une limite maximale de 10 % du capital de la Société, il vous est proposé d'abaisser ce seuil à 5 %. Les rachats d'actions de la Société prévu par la présente résolution sont notamment destinés à couvrir les plans d'attribution gratuite d'actions et procéder à une éventuelle réduction du capital. Au 31 août 2016, la Société détenait 2% de son capital, soit 3 074 444 actions en couverture de ses engagements envers les bénéficiaires d'options, d'actions gratuites et de plans d'épargne d'entreprise.

### Quinzième résolution

*(Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue de l'achat par la Société de ses propres actions)*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à acheter ou faire acheter des actions de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, en vue notamment de :

- la mise en œuvre de tout plan d'options permettant de procéder à l'acquisition à titre onéreux par tous moyens d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire, notamment par tout salarié ou mandataire social de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, ou par tout autre attributaire autorisé par la loi à bénéficier de telles options ; ou
- l'attribution gratuite d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, notamment à tout salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à tout mandataire social de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce, ou à tout autre attributaire autorisé par la loi à bénéficier de telles actions ; ou
- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout Plan d'Épargne d'Entreprise ou de groupe (ou plans assimilés) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société ou, dans les conditions autorisées par la loi, par des entités liées à la Société, donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- l'annulation par voie de réduction de capital, en vertu de la onzième résolution adoptée lors de l'Assemblée Générale Mixte du 26 janvier 2016, ou le cas échéant en vertu d'une résolution de même nature qui pourrait lui succéder pendant la durée de validité de la présente autorisation ; ou
- la remise d'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 charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- honorer de manière générale, des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une société liée.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, 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 produits dérivés ou par acquisition ou cession de blocs ou de toute autre manière. Ces opérations pourront intervenir à tout moment, hors période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

L'Assemblée Générale fixe le nombre maximal d'actions pouvant être acquises au titre de la présente résolution à 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 2016, un nombre maximal de 7 687 056 actions), étant précisé que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions autodétenues devra être pris en considération afin que la Société reste en permanence dans la limite légale maximale de 10 % d'actions autodétenues.

L'Assemblée Générale décide que le prix maximal d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution ne pourra excéder 150 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 1,15 milliard d'euros.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation est consentie pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée, et prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur de la partie non encore utilisée, 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.

## RESOLUTION 16 : POUVOIRS

### Objectif

La 16e résolution est une résolution usuelle qui permet d'effectuer les formalités requises par la loi après la tenue de l'Assemblée Générale.

### Seizième résolution

*(Pouvoirs)*

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal constatant ses délibérations en vue de l'accomplissement de toutes les formalités nécessaires.

**Demande d'envoi de documents et renseignements visés  
à l'article R. 225-83 du Code de Commerce**

Je soussigné(e).....

Demeurant : .....

Propriétaire de ..... actions SODEXO, société anonyme au capital de 614 964 556 euros, dont le siège social est à ISSY-LES-MOULINEAUX (92130) - 255, quai de la Bataille de Stalingrad, inscrite au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 301 940 219,

Demande l'envoi à l'adresse ci-dessus indiquée, des documents et renseignements visés par l'article R.225-83 du Code de commerce concernant l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 janvier 2017.

En vertu des dispositions de l'article R.225-88 alinéa 3 du Code de commerce, les actionnaires nominatifs peuvent, par une demande unique, obtenir de la Société l'envoi des documents et renseignements visés aux articles R.225-81 et R.225-83 du Code de Commerce à l'occasion de chacune des assemblées d'actionnaires ultérieures. Au cas où un actionnaire nominatif désirerait bénéficier de cette faculté, mention devra en être portée sur la présente demande.

Fait à .....

Le ..... janvier 2017

Signature

**DOCUMENT A RETOURNER :**

- **si vos actions sont inscrites au nominatif** : à Société Générale – Service des Assemblées – CS 30812, 44 308 Nantes Cedex 3.
- **si vos actions sont au porteur** : à l'intermédiaire financier qui assure la gestion de votre compte titres.





Sodexo  
Direction financière Groupe  
255, quai de la Bataille de Stalingrad  
92866 Issy-les-Moulineaux Cedex 9  
Tél. : 01 30 85 75 00

